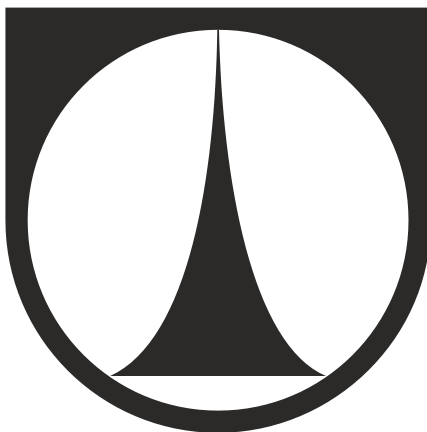


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Pavla Rakovická

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Analýza firemní kultury se zaměřením na komunikaci ve firmě Toyota Tsusho Europe, S. A.

**Analysis of Corporate Culture with Focus on Communication in Toyota
Tsusho Europe, S. A. Company**

DP – EF – KPEK – 2013 - 61
Pavla Rakovická

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D., katedra podnikové ekonomie
Konzultant: Ing. Petra Hubálková, HR ve firmě Toyota Tsusho Europe S. A

Počet stran: 79

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 10. května 2013

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla Rakovická**
Osobní číslo: **E11000266**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Analýza firemní kultury se zaměřením na komunikaci ve firmě
Toyota Tsusho Europe s.a.**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska oblasti komunikace a firemní kultury.
2. Analýza firemní kultury se zaměřením na komunikaci ve vybrané společnosti.
3. Zhodnocení stavu na základě dotazníkového šetření.
4. Návrh řešení zjištěných nedostatků.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004.

ISBN 80-7357-046-7.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

HORÁKOVÁ I., D. STEJSKALOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. Strategie firemní komunikace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9.

LISBETH, C. Intercultural Organizational Communication: Five Corporate Cases in Japan. 1. vyd. Denmark: Copenhagen Business school Press, 2006. ISBN 87-630-0160-8.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant diplomové práce:

Petra Hubálková

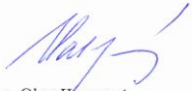
HR Team Leader, Toyota Tsusho Europe s.a.

Datum zadání diplomové práce:

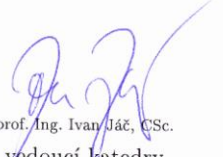
31. října 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

10. května 2013


doc. Dr. Ing. Olga Hasprová
děkanka




prof. Ing. Ivan Jác, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2012

Prohlášení

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom(a) povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 10. května 2013

Pavla Rakovická

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych chtěla poděkovat především Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D., za všechny podnětné připomínky a rady k uvedenému tématu, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

Anotace

Cílem diplomové práce je analýza firemní kultury se zaměřením na komunikaci ve společnosti Toyota Tsusho Europe, S.A. První část je zaměřena na objasnění teoretických pojmů komunikace a firemní kultury. Druhá část práce se věnuje popisu firemní kultury a komunikace ve vybraném podniku a jeho základní principy, které mají vliv na utváření firemní kultury a systému firemní komunikace. Na základě výsledků výzkumu dotazníkového šetření byl zjištěn a zhodnocen současný stav ve společnosti. Na konci diplomové práce jsou pak navržena doporučení na zlepšení zjištěných nedostatků.

Klíčová slova

Firemní komunikace, interkulturní komunikace, firemní kultura, kultura mezinárodní firmy

Annotation

The aim of this thesis is to analyze the corporate culture with a focus on communication at Toyota Tsusho Europe SA. The first part is focused on clarifying the theoretical concepts of communication and corporate culture. The second part of the thesis is dedicated to the description of the corporate culture and communication in the selected company and its basic principles that have an impact on shaping corporate culture and system of corporate communications. Based on the results of the research survey has been detected and assessed the current situation in the company. At the end of the thesis are then proposed recommendations to improve the shortcomings noted.

Key Words

Corporate communication, intercultural communication, corporate culture, the culture of international business

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Seznam tabulek | 9 |
| Seznam grafů..... | 10 |
| Seznam obrázků | 11 |
| Seznam zkratk | 12 |
| Úvod..... | 13 |
| 1. Teoretická východiska oblasti komunikace a firemní kultury | 15 |
| 1.1 Komunikace a její uplatnění ve firemní praxi | 15 |
| 1.1.1 Systém firemní komunikace | 16 |
| 1.1.2 Typy firemní komunikace | 16 |
| 1.1.3 Vnitrofiremní komunikace | 18 |
| 1.1.4 Nástroje vnitrofiremní komunikace | 19 |
| 1.1.5 Interkulturní komunikace | 21 |
| 1.1.6 Analýza a hodnocení efektivity systému vnitrofiremní komunikace | 23 |
| 1.2 Teoretická východiska firemní kultury | 24 |
| 1.2.1 Definice pojmu firemní kultura | 24 |
| 1.2.2 Charakteristiky firemní kultury | 26 |
| 1.2.3 Implementace firemní kultury | 27 |
| 1.2.4 Typologie firemní kultury | 28 |
| 1.2.5 Kultura mezinárodní firmy | 33 |
| 1.2.6 Adaptace zaměstnanců na kulturu jiné mezinárodní firmy | 35 |
| 1.2.7 Specifika japonské firemní kultury | 37 |
| 2. Analýza firemní kultury se zaměřením na komunikaci ve vybrané společnosti...39 | 39 |
| 2.1 Společnost Toyota Tsusho Europe, S. A. | 39 |
| 2.1.1 Dlouhodobá vize společnosti TTESA | 41 |
| 2.1.2 Principy Shokon, Genchi Genbutsu Genjitsu, Team Power | 41 |
| 2.1.3 Princip Hou-ren-sou | 43 |
| 2.1.4 Princip 5S | 47 |
| 2.2 Systém firemní komunikace ve firmě TTESA | 49 |
| 2.2.1 Vnitrofiremní komunikace v TTESA | 49 |
| 2.2.2 Nástroje vnitrofiremní komunikace v TTESA | 50 |
| 3. Zhodnocení podmínek firemní kultury a komunikace ve firmě TTESA | 52 |
| 3.1 Dotazníkového šetření ve firmě TTESA | 52 |
| 3.2 Výsledky dotazníkového šetření | 54 |
| 3.2.1 Dotazník I- Komunikace a efektivnost komunikačních nástrojů | 54 |
| 3.2.2 Dotazník II- Specifika japonské firemní kultury a komunikace | 63 |
| 3.3 Zhodnocení stavu firemní komunikace v TTESA | 66 |
| 4. Návrh řešení zjištěných nedostatků | 69 |
| 4.1 Náklady spojené s návrhy na zlepšení zjištěných nedostatků | 72 |
| Závěr | 75 |
| Seznam použité literatury | 76 |
| Seznam příloh | 79 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: <i>Příklady konkrétních nástrojů interní komunikace</i> | 20 |
| Tabulka 2 <i>Rozdíly v komunikaci Japonci a Češi</i> | 22 |
| Tabulka 3: <i>Vlivy působící na charakter (typ) firemní kultury</i> | 27 |
| Tabulka 4: <i>Typologie firemní kultury</i> | 29 |
| Tabulka 5: <i>Označení typů firemní kultury podle míry rizikovosti prostředí a rychlosti zpětné vazby</i> | 31 |
| Tabulka 6 <i>Charakteristika japonského a českého managementu</i> | 64 |
| Tabulka 7 <i>Náklady spojené s návrhy na odstranění zjištěných nedostatků</i> | 74 |

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf 1: <i>Struktura dotazovaných zaměstnanců dle pohlaví</i> | 54 |
| Graf 2: <i>Struktura dotazovaných zaměstnanců dle délky působení ve TTESA</i> | 55 |
| Graf 3: <i>Struktura dotazovaných zaměstnanců dle ukončeného vzdělání</i> | 55 |
| Graf 4: <i>Srozumitelnost vize a strategie společnosti TTESA</i> | 56 |
| Graf 5: <i>Názor zaměstnanců na zlepšení komunikačních nástrojů</i> | 56 |
| Graf 6: <i>Nejčastěji používané komunikační nástroje</i> | 57 |
| Graf 7: <i>Natavení komunikace mezi spolupracovníky</i> | 57 |
| Graf 8: <i>Hlavní překážky komunikace mezi zaměstnanci a managementem</i> | 58 |
| Graf 9: <i>Hlavní konflikty v komunikaci</i> | 58 |
| Graf 10: <i>Přenos informací o aktuálním dění ve firmě</i> | 60 |
| Graf 11: <i>Neoficiální získávání informací</i> | 60 |
| Graf 12: <i>Rychlost poskytování informací</i> | 61 |
| Graf 13: <i>Názor zaměstnanců na porady</i> | 62 |
| Graf 14: <i>Celková spokojenost zaměstnanců v TTESA</i> | 62 |
| Graf 15: <i>Podpora vedení v návrzích zaměstnanců na zlepšení podmínek ve firmě</i> | 63 |
| Graf 16: <i>Problémy v komunikaci s japonským managementem vzniklé jazykovou bariérou</i> | 64 |
| Graf 17: <i>Problémy v komunikaci s japonským managementem vzniklé odlišnou kulturou</i> . | 65 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: <i>Interní komunikace</i> | 19 |
| Obrázek 2: <i>Klíčové faktory úspěchu firmy a jejich vazby</i> | 25 |
| Obrázek 3: <i>Schématické znázornění kultury moci</i> | 31 |
| Obrázek 4: <i>Schématické znázornění kultury rolí</i> | 32 |
| Obrázek 5: <i>Schématické znázornění úkolové kultury</i> | 32 |
| Obrázek 6: <i>Schématické znázornění kultury jedinců</i> | 32 |
| Obrázek 7: <i>Podniková kultura mezinárodních společností</i> | 35 |
| Obrázek 8: <i>Slogan společnosti TTESA</i> | 40 |
| Obrázek 9: <i>Logo společnosti TTESA</i> | 40 |
| Obrázek 10: <i>Dlouhodobá vize společnosti TTESA</i> | 41 |
| Obrázek 11: <i>Principy obchodování TTESA</i> | 42 |
| Obrázek 12: <i>Schéma náborového procesu</i> | 46 |
| Obrázek 13: <i>Znázornění principu 5S</i> | 47 |
| Obrázek 14: <i>Špatné rozložení dokumentů na pracovním stole</i> | 49 |
| Obrázek 15: <i>Jak funguje Lingvus.cz</i> | 73 |

Seznam zkratk

MNC Nadnárodní společnost (multinational corporate)

TTESA Toyota TsushoEurope, S. A.

Úvod

Úspěšnost firmy nezávisí jenom na velikosti jejího zisku, ale také jak dobře umí komunikovat, a to nejenom se zákazníky, ale zejména se svými zaměstnanci. Komunikace ve firmě hraje důležitou roli a je nedílnou součástí firemní kultury. V dnešní době, kdy je na trhu většina mezinárodních firem, je nutné pochopit specifika kulturních odlišností v komunikaci a tím i pochopit odlišnou firemní kulturu, která velice ovlivňuje chod podniku. Jestliže dojde k neustálému zhoršování komunikace mezi zaměstnanci a managementem, může pak dojít ke zhoršení výkonu a spokojenosti zaměstnanců a následnému narušení firemní kultury. Je nutné pochopit odlišný způsob jednání a principy, které jsou specifické pro každou kulturu mezinárodní firmy, aby se předešlo těmto problémům.

Tato diplomová práce se zabývá analýzou firemní kultury se zaměřením na komunikaci ve firmě Toyota Tsusho Europe, S. A., s cílem popsat fungování komunikace v závislosti na firemní kultuře. Na základě výzkumu pomocí dotazníkového šetření se pokusí zjistit současný stav, upozornit na nedostatky a navrhnout doporučení, které by vedly ke zlepšení systému firemní komunikace a k celkové spokojenosti zaměstnanců.

Teoretická část se zabývá komunikací ve firemní praxi a firemní kulturou. Na konci obou dvou kapitol jak komunikace, tak firemní kultury je záměrně věnována pozornost japonské kultuře, jelikož Toyota Tsusho Europe, S. A. je součástí japonské společnosti. Nejprve je definován pojem komunikace. Význam systému firemní komunikace, typy a nástroje firemní komunikace. Pak se tato kapitola zabývá interkulturní komunikací se zaměřením na kulturní specifika japonské komunikace. Na konci je věnována pozornost analýze a hodnocení efektivity systému vnitrofiremní komunikace. Následující kapitolou jsou teoretická východiska firemní kultury. Na začátku jsou zmíněné důležité definice tohoto pojmu, charakteristiky, proces implementace a typy firemní kultury. Následně je více zkoumán pojem mezinárodní firemní kultura a adaptace zaměstnanců na kulturu jiné mezinárodní firmy, pomocí interkulturních tréninků. Na konci této kapitoly je věnována pozornost japonské firemní kultuře.

V praktické části práce je nejprve představena společnost Toyota Tsusho Europe, S. A., ve které byla analýza provedena. Je zde charakterizována její firemní kultura a systém firemní

komunikace. V další kapitole je pak popsána metodologie analýzy s využitím dotazníkového šetření. Na základě výsledků tohoto průzkumu je zhodnocen současný stav ve společnosti a zjištěny nedostatky, které se projevily. V poslední kapitole jsou zmíněné vlastní návrhy řešení zjištěných nedostatků a kalkulace nákladů spojená s realizací těchto návrhů na řešení.

1. Teoretická východiska oblasti komunikace a firemní kultury

Pojem firemní kultura a firemní komunikace představují „spojené nádoby“, které se navzájem ovlivňují. Pomocí uplatnění vhodné komunikace lze posílit podvědomí zaměstnanců a jejich mínění ve firmě, kde pracují. Lze tím posílit jejich hrdost a sounáležitost s firmou a tím i posílit firemní kulturu.¹

Cílem této kapitoly je teoreticky popsat komunikaci a firemní kulturu. Následně jsou charakterizovány specifické rysy japonské firemní kultury a komunikace.

1.1 Komunikace a její uplatnění ve firemní praxi

Komunikace je nedílnou součástí existence každé firmy. Lze ji charakterizovat jako důležitou součást základních nástrojů řízení a uplatňování moci (vlivu) ve firmě, který ovlivňuje firemní procesy a jednání lidí uvnitř i vně firmy. Také je jedním ze základních prostředků pro vytváření a rozvíjení firemní kultury a významně se podílí na celkovém obrazu firmy u veřejnosti (firemní image).

Firemní komunikaci lze definovat jako:

- ❖ *specifický druh sociální komunikace* realizovaný uvnitř firmy;
- ❖ *systém propojující organizaci*, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury.²

¹ VYSEKALOVÁ, J., *Image a firemní identita*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2790-5

² TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6

1.1.1 Systém firemní komunikace

Význam firemní komunikace spočívá hlavně v jejím informačním a vztahovém propojení mezi firmou a jejími zaměstnanci, a to jak směrem dovnitř (vnitrofiremní komunikace), tak také ven (komunikace firmy s jejím okolím). Komunikační procesy mohou podporovat, ale také omezovat či dokonce znemožňovat, efektivitu organizačních procesů. Proto je velice důležité zaměřit svou pozornost na vytvoření velice pečlivého firemního komunikačního systému.

Systém firemní komunikace je důležitým nástrojem pro rozvoj potenciálu lidí ve firmě, ale také na druhé straně může mít za následek jejich úpadek. Dalšími důležitými cíli firemní komunikace mohou být:

- ❖ využívání firemní komunikace ke zvyšování motivace a k rozvoji pracovníků-nástroj ovlivňování pracovního chování;
- ❖ využívání firemní komunikace k prohloubení efektivity firemních procesů a procesů učení s praxí;
- ❖ zajištění zpětné vazby komunikačního mechanismu jako prostředek kontroly.³

1.1.2 Typy firemní komunikace

Typy firemní komunikace lze rozlišit na:

1. Interpersonální komunikace a veřejná komunikace

Interpersonální komunikace

- jedná se o nejrůznější typy rozhovorů mezi manažery a zaměstnanci formou dialogu, nebo o komunikaci v malé skupině, v níž je zachován osobní kontakt členů této skupiny.

³ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6

Veřejná komunikace

- jedná se o způsob komunikace většinou vrcholového manažera se všemi zaměstnanci a to buď přímo (meetingu), nebo zprostředkovaně (nejrůznější prohlášení v časopise, emaily...).

2. Verbální a neverbální komunikace

Verbální komunikace

- Verbální komunikace tvoří páteř firemního komunikačního systému. Jde o formu komunikace pomocí slov.

Neverbální komunikace

- Je označována někdy také jako řeč těla. Neverbální komunikace bývá často nedoceněná.

Neverbální komunikace se skládá z následujících složek:

- a) **Kinezika-** (pohyb těla), která se dále dělí na :
 - mimiku- výrazy obličeje,
 - gestiku -pohyby rukou,
 - pantomimiku-tělesné postoje, držení těla a pózy
- b) **Proxemika-** vyjádření tělesné vzdálenosti v prostoru
- c) **Haptika-** tělesné dotečky
- d) **Oční kontakt**
- e) **Další tepelné či čichové podněty**

Verbální a neverbální komunikace dle známého Mehrabianova výzkumu se na přijetí sdělení podílí ze 7% slovní sdělení, 38% tón hlasu, 55% zrakové informace. Celkové

shrnutí tohoto výzkumu je, že **až 93% sdělení komunikace získáváme pomocí neverbální komunikace.** ⁴

3. Formální a neformální komunikace

Formální a neformální komunikace vychází ze členění organizační struktury. Ty jsou také rozlišovány, zda jsou formální (vyplývající z uspořádání firemní soustavy, které lze znázornit v organizačních schématech), nebo neformální (vzniklé „z vůle lidí“)

Formální komunikace

- Jde o komunikaci v rámci firmy, kterou je možné zdokumentovat, řídit a hodnotit.
- Je obvykle plánovaná a jejími příklady mohou být přijímací pohovory s uchazeči o zaměstnání, hodnocení spolupracovníků.

Neformální komunikace

- Neformální komunikace je vyjádřením a prostředkem naplňování sociálních potřeb lidí ve firmě.
- Je velmi nenáročná na přípravu, vyskytuje se mnohem častěji než formální komunikace. Jako příklady mohou sloužit telefonní rozhovory, rozhovory s kolegy na stejné hierarchické úrovni, nezávazné povídání, společenská konverzace apod.⁵

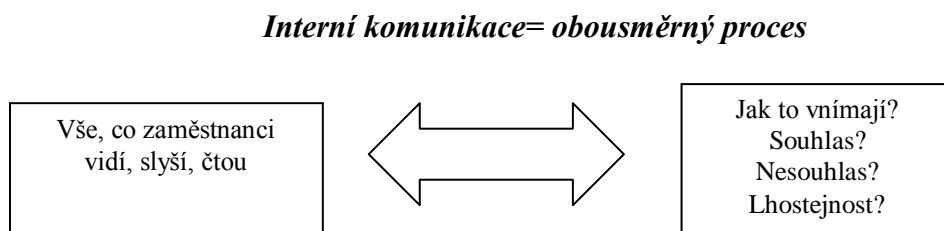
1.1.3 Vnitrofiremní komunikace

Vnitrofiremní / Interní komunikace představuje nástroj, jenž pomáhá udržovat zaměstnance informované, motivované a zároveň slouží k budování firemní kultury.

⁴ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6

⁵ VYMĚTAL J., *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha:Grada publishing a.s., 2008. ISBN:978-80-247-2614-4

Obr. 1 znázorňuje, že účinná interní komunikace není jenom to, co lidé vidí, slyší nebo čtou. Je to obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb.⁶



Obrázek 1:*Interní komunikace*

Zdroj: HORÁKOVÁ, I. a kol. *Strategie firemní komunikace*, s. 135.

Interní komunikace je velice důležitá a stojí v centru dnešních podniků. Ale i přesto má většina zaměstnanců pocit, že komunikace uvnitř firmy by mohla být lepší. Pocit nespokojenosti je většinou oboustranný. Zaměstnanci si stěžují, že je nikdo neposlouchá, a manažeři tvrdí, že když chtějí slyšet názor svých zaměstnanců, tak jim nikdo nic neříká.

Interní komunikace musí usilovat o sladění cílů zaměstnanců s celkovými cíli podniku. Nespokojenost zaměstnanců související se špatnou interní komunikací lze zjistit pomocí interních průzkumů.⁷

1.1.4 Nástroje vnitrofiremní komunikace

Základní oblast interní komunikace tvoří **firemní média**. Jejich tradičním představitelem jsou časopisy. Dalším nástrojem, který se v dnešní době používá častěji, jsou elektronická

⁶HORÁKOVÁ I., D. STEJSKALOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9

⁷HORÁKOVÁ I., D. STEJSKALOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9

média, ať už jde o webové stránky, či nejrůznější newslettery a elektronické verze časopisů.

Do druhé skupiny patří **osobní setkání**. Vedle standardních porad, které tvoří páteř řízení společnosti, jsou to i různé organizované akce typu vnitropodnikových konferencí nebo organizované setkání všech zaměstnanců.

Spolu s rozvojem moderních technologií se prosazují i **další formy komunikace** se zaměstnanci. Jako jsou například textové zprávy (SMS), které mají své místo při řešení krizových situací. U globálních firem, kde není možné zajistit přítomnost člena vrcholového managementu na důležité poradě či akci, se stalo běžnou praxí využívat zařízení pro telekonferenci.⁸ Příklady konkrétních nástrojů interní komunikace zobrazuje tab. 1.

Tabulka 1: *Příklady konkrétních nástrojů interní komunikace*

| Prostředky ovlivňující vztah zaměstnance k podniku | Účel | Příklady konkrétních komunikačních nástrojů |
|--|---|---|
| Úvodní informace | Poskytují základní informace o firmě, její kultuře a cílech | Brožura představující organizaci Pracovní manuál Schéma organizační struktury Telefonní seznam |
| Předběžné informace a programy | Zajišťují předávání informací Zapojují do dění Podněcují vlastní iniciativu, umožňují zpětnou vazbu | Firemní memoranda Interní časopisy Nástěnky Výroční zprávy (pro zaměstnance) Elektronická pošta Intranet |

⁸BYSTROV V., RŮŽIČKA M. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. ISBN 978-80-247-3069-1

| | | |
|--------------------------|---|---|
| Personální systémy | Motivují a oceňují výkon Hodnotí výsledky a pomáhají plánovat další osobní rozvoj | Finanční ohodnocení Nefinanční benefity Systém hodnocení Školící a vzdělávací programy |
| Prezentace firmy navenek | Doplňují celkový obraz o firmě | Podniková reklama Podniková PR Filantropické a sponzorské aktivity firmy |

Zdroj: HORÁKOVÁ I., D. STEJSKALOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace.*, 2008, s. 143.

1.1.5 Interkulturní komunikace

S globalizací současného trhu došlo k rozšíření mezinárodních kontaktů, tím se zvýšila aktivita interkulturní komunikace. Schopnost spolupracovat s osobami z odlišných národních kultur a porozumět jejich zvyklostem se rychle stává jedním z důležitých pracovních předpokladů.⁹

Jako konkrétní příklad lze uvést kulturní specifika japonské komunikace. Japonská kultura se vyznačuje vlídností a jedním z jejích výrazných rysů vnějšího chování je úsměv. Japonci nedokáží pochopit a špatně zvládají přehnaně hlučné chování. Nejčastěji se dorozumívají anglickým jazykem. Někteří Japonci mluví anglicky výborně, ale většina spíše průměrně až podprůměrně.

Od japonského manažera nelze očekávat přímou odpověď typu „ano“ či „ne“. Japonci jsou známí tím, že nikdy neříkají „ne“, dávají přednost nepřímému sdělení. V japonské kultuře se slovo „ne“ považuje za nezdvořilé. Často v konverzaci říkají slovo „hai“, což znamená „ano“, ale Japonec tím v pravém smyslu myslí, že vám naslouchá. Význam slova „ano“ je nutno poznat z kontextu nebo z intonace a také z celkového chování osoby. Všechny fráze typu „promyslím si to“, „uvidím“, „podívám se na to“ ve skutečnosti znamenají prostě

⁹ PRŮCHA J., *Interkulturní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-210-4104-8

„ne“. Japonci jsou mistři nepřímého vyjadřování. Je to prostě přirozená cesta postupu. Pokud s vámi japonský manažer není spokojený, nikdy vám to neřekne přímo do očí. ¹⁰

Tabulka 2 znázorňuje rozdíly v komunikaci mezi Japonci a Čechy. Tyto výsledky vychází z případové studie rozdílu multikulturní komunikace v podnicích. Pozitiva označují způsob jednání, který našim zvykům vyhovuje. Negativa popisují oblasti, které často neumíme pochopit nebo přijmout.¹¹

Tabulka 2 *Rozdíly v komunikaci Japonci a Češi*

| POZITIVA | NEGATIVA |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • dodržování úmluv - písemných i ústních • věcné praktické jednání – jasná formulace myšlenek • promyšlené a dobře naplánované kroky • inteligentní a věcné názory, ale i naslouchání (potřeba lepší argumentace a vyjednávání, japonskému managementu nestačí nepodložené názory, nýbrž jasně definované výsledky, výstupy a hlavně statistiky) • uznání výsledků práce • pečlivost, pozornost • disciplinovanost • vysoká motivace k výkonům a ke zlepšování • vysoká pracovitost, houževnatost a vytrvalost • velice dobré vztahy (ne příliš osobní, avšak dlouhodobé důvěry) | <ul style="list-style-type: none"> • zdlouhavá a vyčerpávající jednání do pozdních nočních hodin • nečitelné emoce (nesouhlas dávají málo zřetelně najevo, raději řeknou: budu nad tím přemýšlet, přestože jsou už přesvědčeni, že ne) • horší adaptace na jiné obchodní nebo právní prostředí (např. problém dodržování našeho zákoníku práce) • dodržování pracovní doby • přesvědčování japonského managementu vyžaduje maximální připravenost a velkou trpělivost • neochota měnit určité systémy (u nich to tak funguje, tak proč ne u nás?) • odkládání ožehavých rozhodnutí |

¹⁰ GULLOVÁ S. *Mezinárodní obchod a diplomatický protokol*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3777-5

¹¹ ŠIMÁKOVÁ M., *Pracovní návyky v multikulturním prostředí*. Měsíčník HR Management [online]. 2010, [vid. 2011-05-06]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/aktualne/215-pracovni-navyky-v-multikulturnim-prostedí>

V ČEM SE OD NICH UČIT

- konstruktivní řešení problémů
- disciplinovanost
- neustálé zlepšování
- příprava a plánování

Zdroj: ŠIMÁKOVÁ M., *Pracovní návyky v multikulturním prostředí*, 2010.

1.1.6 Analýza a hodnocení efektivity systému vnitrofiremní komunikace

Pro hodnocení efektivity systému firemní komunikace lze použít audit firemní komunikace, díky němuž získávají představitelé firmy (vlastníci, manažeři) informace o stavu vnitřní komunikace a sociálních vztahů (pracovních).

Audit firemní komunikace mohou provádět firemní (interní) auditoři, či externí specialisté, najatí firmou.

Audit systému firemní komunikace může probíhat následujícím způsobem:

- 1. Přípravná fáze-** rozbor organizační struktury, informačních toků, používání komunikačních prostředků a kanálů přenášejících informace.
- 2. Realizační fáze-** výzkumné šetření, jehož hlavním cílem je zjistit, zda zaměstnanci znají firemní strategii (cíle) a politiku, jestli jí rozumějí a přijímají ji za své. Obvykle má podobu dotazníků pro zaměstnance a řízených rozhovorů s manažery. Ti vypovídají o tom, jak zaměstnance motivují a vedou k dosahování cílů.
- 3. Hodnotící fáze-** příprava a prezentace závěrečné zprávy s doporučením na zlepšení.
- 4. Monitoring-** sledování, zda došlo k doporučovaným úpravám (změnám).

Audit firemní komunikace je v podstatě jakousi „inventurou“ stavu systému a procesů firemní komunikace k určitému okamžiku, měl by být zhruba po roce opakován.¹²

1.2 Teoretická východiska firemní kultury

Kultura je široký pojem označující společenským jev, sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování. V případě firemní kultury se toto sdílení koná na úrovni firmy.

1.2.1 Definice pojmu firemní kultura

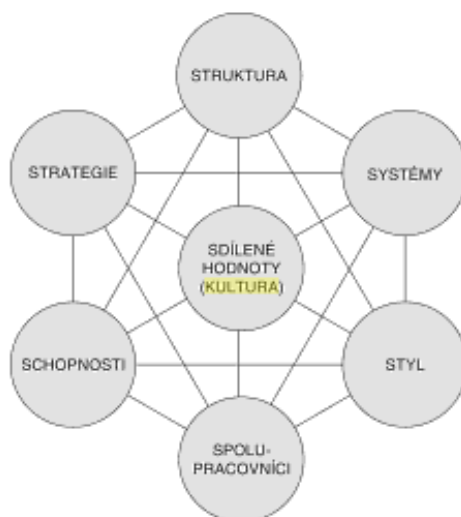
Definice firemní kultury existují v odborné literatuře desítky. Jde o propojení určitých společenských přístupů, představ, norem sdílených ve firmě. Dále tento pojem zahrnuje jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení). Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňuje myšlení a jednání pracovníků.¹³

V tomto smyslu může firemní kultura působit jako stimulační faktor (motivátor) a přispívat k efektivnímu řízení lidí v organizaci i k vytvoření pozitivního obrazu firmy navenek. Firemní kultura bývá někdy definována jako „duch firmy“. Zajímavé je zařazení firemní kultury mezi tzv. klíčové faktory úspěchu, zde se uvádí firemní kultura jako centrální prvek „šťastného atomu“.¹⁴

¹²TURECKIOVÁ, M.. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6

¹³SIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vyd. Praha: ASPI, 2004

¹⁴TURECKIOVÁ, M.. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6



Obrázek 2: *Klíčové faktory úspěchu firmy a jejich vazby*
 Zdroj: TURECKIOVÁ, M.. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.*, s. 133.

Další definice firemní kultury:

- ❖ Firemní kultura jsou sdílená filosofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci dělají u nás.¹⁵
- ❖ Podnikovou kulturu lze definovat jako kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné organizace od druhé.¹⁶
- ❖ Kultura organizace bezprostředně rozhoduje o ekonomické úspěšnosti podniku a spolu se strategií je faktorem konkurenceschopnosti.¹⁷

¹⁵ VÁGNER, I., *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3.vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004, ISBN 80-210-3536-6

¹⁶ HOFSTEDE, G., *Kultury a organizace- Software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007. ISBN-80-86131-70-X

¹⁷ SKALICKÝ, J. a kol. *Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi*. 2001, s. 97.

1.2.2 Charakteristiky firemní kultury

Přes rozdílné přístupy k definici firemní kultury lze vymezit určité charakteristické znaky, jimiž se firemní kultura vyznačuje.

Firemní kultura:

- ❖ má nadindividuální charakter- je do určité míry společná všem zaměstnancům, včetně nových, kterým je interpretována;
- ❖ působí na lidské vědomí i podvědomí a v obou se také projevuje;
- ❖ je sdílená, nelze ji dohodnout ani nařídit;
- ❖ je poznatelná, do určité míry ji lze také změřit;
- ❖ má přechodný charakter, vzniká, rozvíjí se a případně proměňuje (zaniká) v určitém místě a čase.¹⁸

Pomocí tab. 3 jsou znázorněny vlivy, které působí na charakter firemní kultury. Tyto vlivy lze rozdělit na vnitřní a vnější. Dále pak jsou tyto vlivy rozděleny na bio-psycho-sociální a technicko-ekonomické a politické.

¹⁸TURECKIOVÁ, M.. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6

Tabulka 3: *Vlivy působící na charakter (typ) firemní kultury*

| Vlivy | Bio-psycho-sociální | Technicko-ekonomické a politické |
|---------|---|--|
| Vnitřní | <ul style="list-style-type: none">• Věkové a generové složení personálu• Etnické složení pracovníků• Organizační struktura a styl řízení• Personální strategie a politika• Komunikační a motivační systém | <ul style="list-style-type: none">• Právní forma a předmět činnosti firmy• Historie firmy a fáze jejího rozvoje• Ekonomická strategie a cíle firmy |
| Vnější | <ul style="list-style-type: none">• Celkové demografické a geografické poměry (pracovní trh)• Sociální podmínky• Mobilita obyvatelstva• Národní kultura• Náboženské a etnické faktory | <ul style="list-style-type: none">• Legislativní a ekonomický rámec podnikání• Politika podpory zaměstnanosti a rozvoje lidského potenciálu• Rychlost technologických změn a tempo zastarávání používaných technologií |

Zdroj: Štikar, Riegel, Rymeš, Hoskovec, 1996

1.2.3 Implementace firemní kultury

Implementace firemní kultury znamená zavádění firemní kultury do praxe. Důležitou roli zde hrají znaky firemní kultury – symboly. Některé z nich mohou být abstraktní, těžko pochopitelné a vyžadují výklad- logo, rituály, statusy, projevy úcty. Jiné konkrétní, které mají spíše instrumentální obsah. Jedná se o materiální odměny, vybavení, vyznamenání.

Mezi faktory implementace firemní kultury řadíme následující:¹⁹

1. Informovanost

Dnes se spíše hovoří o informační otevřenosti podniků. Nejde jen o obecnou známost, vize, cílů firmy, ale jde také o informace týkající se výsledků hospodaření firmy, směrů v public relations, sponzoringu a další důležité oblasti ovlivňující podnikové kultury

¹⁹ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha : ASPI, 2004. ISBN- 80-7357-046-7

2. Osobní příklad manažerů

Kladný příklad manažerů pro implementaci firemní kultury je velice důležitý. Manažeři musí zachovávat stanovená pravidla a standardy chování a jednání, jelikož jsou určitým vzorem chování pro své zaměstnance.

3. Firemní dokumenty

Firemní dokumenty jsou nedílnou součástí každé firmy. Jde např. o organizační a pracovní řády, organizační schémata, personální plány.

4. Systém personálního řízení

Systém personálního řízení je velice důležitý pro vybudování efektivního systému vzdělávání. Předmětem personálního řízení je v této souvislosti charakteristika stylu řízení ve firmě, osobního rozvoje pracovníků a přenos hodnot uvnitř firmy i ve vztahu firmy a jejího okolí.

5. Podnikový vzdělávací systém

Podnikový vzdělávací systém je plánovité působení společnosti na zaměstnance k získání, či prohloubení vědomostí a dovedností k plnění pracovních úkolů na daném pracovním místě. Jde také o formování osobnosti pracovníka a získávání takových vlastností, které společnost od něj vyžaduje. Personální management a podnikový vzdělávací systém je tedy velice významným faktorem pro zavádění firemní kultury.

1.2.4 Typologie firemní kultury

Z hlediska typologie firemní kultury je důležité zaměřit se na podstatu každé typologie. Jak vyplývá z tabulky 4, tak v odborné literatuře existuje spousta rozdílných typů firemní kultury.

Tabulka 4: *Typologie firemní kultury*

| Autor | Rok | Typologie firemní kultury |
|---|------|--|
| Deal Kennedy | 1988 | Všechno nebo nic Chléb a hry Analytický projekt Proces |
| Handy | 1993 | Orientace na moc Orientace na role Orientace na výkon Orientace na podporu a spolupráci |
| Pfeifer Umlaufová | 1993 | Kultura přátelských experimentů Kultura jízdy na jistotu Kultura ostrých hochů Kultura mašliček |
| Quin Cameron Bass (Mužík 2002) | 1989 | Klanová kultura Spontánní kultura Prodejní kultura Spekulativní kultura Hierarchická kultura Tržní kultura Správní kultura Investiční kultura |
| Senge | | Učící se organizace |

Zdroj: Šigut Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*, 2004, s. 28.

Mezi základní členění firemní kultury lze považovat členění na firemní kulturu **silnou nebo slabou**. Toto členění se odvíjí podle míry jejího vlivu na jednání členů organizace. O silné firemní kultuře se dá hovořit, pokud jsou klíčové (základní) hodnoty sdíleny a rozvíjeny v celé firmě. Mezi základní kritéria firemní kultury patří:

- a) *jasnost*- jedná se o srozumitelnost nepsaných pravidel i včetně vymezení jednání, která jsou ve firmě nepřijatelné;
- b) *rozšířenost projevů firemní kultury*- jde o to, aby se s firemní kulturou pracovníci setkávali na každém kroku (v tomto smyslu je pak firma to, co je její firemní kultura);

- c) *zakotvenost*- se projevuje vysokou mírou přijetí firemní kultury zaměstnanci, kteří jí respektují a dbají na jejích projevech v každodenním jednání a činnostech.²⁰

Silná firemní kultura je velikou výhodou v řízení a při rozvoji členů uvnitř firmy. Zaměstnanci se v silné firemní kultuře cítí bezpečněji, dokážou se lépe orientovat a přejímat určité vzorce chování, které se zde projevují. Určitou nevýhodou silné firemní kultury se vykytuje v případě, kdy má dojít ke změně kultury. Může se vyskytnout určitý odpor vůči změně a dojít ke ztrátě nejlepších pracovníků, kteří ji nehodlají akceptovat.

Další typy firemní kultury lze dle **T.B. Deal**a a **A.A. Kennedyho** rozlišit dle rizikovosti prostředí, ve kterém firma realizuje svoje činnosti a dle rychlosti (dynamiky) zpětné vazby. Jedná se o kulturu:

- a) *procesu*- zde je kladen důraz na to, aby postup byl důležitější než cíl, chybí zde jisté ohrožení a tím i zájem o dosahování lepších výsledků novými způsoby, jedná se o tzv. kulturu „byrokracie“- školství, veřejné správy a další finanční instituce
- b) *analytického procesu*- v této kultuře se nejvíce cení racionalita a expertiza, a převládá zde neosobní, ale korektní jednání- je typická pro specializované úseky společností
- c) „*chléb a hry*“- rychlá dynamika a nízká míra rizikovost prostředí, vysoká hodnota, je zde přátelství, týmová práce a intenzivní komunikace. Jedná se o kulturu výroby a prodeje rychlo-obrátkového zboží
- d) „*všechno nebo nic*“- zde se vyskytuje přednost individuálního výkonu a velkému nasazení, jedná se tzv. kulturu „solistů“. Nejdůležitějším kritériem je zde úspěch, kariéra- typická kultura pro média, reklamní a kosmetický průmysl, cestovní ruch.

²⁰TURECKIOVÁ, M.. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6

Tabulka 5: Označení typů firemní kultury podle míry rizikovosti prostředí a rychlosti zpětné vazby

| Míra rizikovosti | Rychlost zpětné vazby | |
|------------------|--|--|
| | pomalá dynamika | rychlá dynamika |
| vysoká | Kultura analyticko-projektová (sázky na budoucnost) | Kultura „všechno nebo nic“ („ostrých hochů“, frajerů) |
| nízká | Kultura procesní („mašliček“, postupu) | Kultura „chléb a hry“ (přátelských experimentů) |

Zdroj: TURECKIOVÁ, M.. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 2006, s. 141

Další známé členění je Handyho a Harrisonovo členění firemní kultury zohledňující styl řízení. Jedná se o:

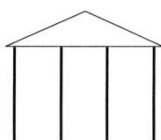
- a) **kultura moci**- jedná se o tzv. kulturu „jednoho muže“, kde zdůrazněna role manažera jako hlavní autority. Autorita je často postavena na strachu. Graficky bývá znázorněna jako pavučina, kde moc je centralizována uprostřed. Tato kultura je typická pro organizace zabývající se obchodem, financemi, ale také pro malé či rodinné firmy.



Obrázek 3: Schématické znázornění kultury moci

Zdroj: Handy, Ch., 1993, s. 183.

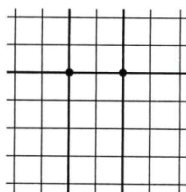
- b) **kultura rolí**- je typická pro byrokratickou organizaci, zde je přesně dané, kdo jakou má svou roli, jsou zde respektovány normy, pravidla a postupy. Na vrcholu je pyramidová střecha, která představuje vedení organizace, které řídí nižší stupně. Kultura rolí je obvyklá spíše ve stabilních organizacích, v nichž je předvídatelný cyklus apod. Nalézt ji můžeme např. také ve státních úřadech, armádě. Typická je pomalost reakce na změnu, pozitivní je bezpečí a jistota, které nabízí jednotlivcům.



Obrázek 4: Schématické znázornění kultury rolí

Zdroj: Handy, Ch., 1993, s. 185

- c) **kultura úkolu**- je typická pro menší firmy v rozvojové fázi, nejdůležitější je zde motivací radost z vykonané práce



Obrázek 5: Schématické znázornění úkolové kultury

Zdroj: Handy, Ch., 1993, s. 190

- d) **osobní kultura**- kultury podpory osobnosti, smyslem je podpora jejích členů, styl řízení je volný, důraz je zde kladen hlavně na spolupráci.



Obrázek 6: Schématické znázornění kultury jedinců

Zdroj: Handy, Ch., 1993, s. 187

Je důležité zmínit se také o typologii firemní kultury ve vztahu k nadnárodním firmám. Např. některé firmy upřednostňují „nadvládu“ své původní kultury ve firmě v zemi jejího původu. Chovají se tak např. japonské či korejské firmy. Jde zde určitá dominance národní kultury a nebezpečí interkulturních problémů v souladu s danou firemní kulturou.

V odborné literatuře najdeme také řadu možných **typologií firemní kultury**, jejichž podstatou je zvolit určitý počet kritérií a vytvořit si určité skupiny.

1.2.5 Kultura mezinárodní firmy

V dnešní době, kdy dochází k větší propojenosti ekonomik, hovoří se o tzv. „globální ekonomice“, dochází i k větší propojenosti kulturních zvyků, nacházejících se uvnitř každé firmy. Je důležité zaměřit se na tyto globální firmy i na jejich specifika týkající se zaměstnávání „mezinárodní pracovní síly“ právě z hlediska podoby jejich firemní kultury.²¹

Rozdělení mezinárodní firemní kultury

Když hovoříme o rozdělení mezinárodní firemní kultury, musíme si ujasnit z jakého hlediska či podstaty budeme tuto mezinárodní firemní kulturu rozlišovat:²² Z hlediska strategie formování přístupy firemní kultury, lze mezinárodní firemní kulturu rozdělit na:

- *polycentrická firemní kultura;*
- *globální firemní kultura;*
- *geocentrická (transnacionální) firemní kultura.*

Polycentrická firemní kultura

Tento typ spočívá v otevření prostoru pro působení národních kultur tak, že postupně dochází k utváření specifických subkultur v každé jednotlivé zemi, ve které firma operuje. Mezinárodní podnik se stává multikulturním ve smyslu existence různých firemních kultur.

Nevýhody:

- Je důležité věnovat mimořádnou pozornost především rozvoji lidských zdrojů a všem oblastem personálního managementu.

²¹TURECKIOVÁ, M.. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6

²² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3

- Značná vnitřní diferenciacie podniku a utváření mnoha subkultur→ je nezbytné zabezpečit jednotnou podnikatelskou filozofii.
- Je nutné k udržení stability a jistoty celého podniku, aby firmy s polycentrickou firemní kulturou organizovali různá integrační opatření:
 - a) systematická rotace spolupracovníků mezi jednotlivými zeměmi, ve kterých firma působí ;
 - b) konstituování mezinárodních kontrolních orgánů.

Výhody:

- Firemní kultura se obvykle dále dělí na řadu regionálních subkultur, které umožňují lepší zachycení změn v místním okolí a rychlou reakci na ně.
- Spojení různých subkultur dochází k růstu možností variant další perspektivy a ke stimulaci kreativity.
- Heterogenní týmy zvyšují celkovou kapacitu pro řešení problémů.

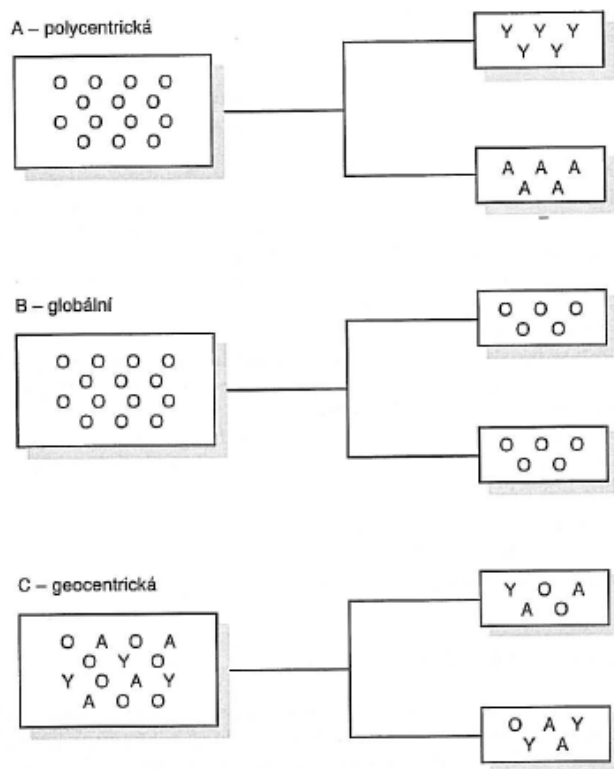
Globální firemní kultura

Základním cílem a strategií při vytváření globální firemní kultury je vytvoření jednotné kultury, jednotné filozofie a strategie. Globální podniková kultura klade hlavní důraz na prosazení univerzálně platných cílů, hodnot, sociálních norem a vzorců chování. Bývá označována jako kulturní dominance, kde jsou dceřiné společnosti chápány jako nedílné součásti jednotné podnikové kultury vzniklé v podmínkách mateřské firmy a odpovídající národní kultuře místa jejího sídla.

Geocentrická firemní kultura

Sbližování států a národů umožňuje usilovat o vznik transnacionální firemní kultury, která bývá označována jako geocentrická. Tento typ podnikové kultury představuje využití specifických rysů jednotlivých národních kultur v zájmu jediné silné společné podnikové kultury. Pak jde o integrovanou jednotnou kulturu, kde nepřevládá kulturní dominance, ale

účelné a efektivní propojení všech regionálních částí mezinárodní firmy. V tomto případě lze stěží identifikovat teritorium sídla a „národní charakter“ firmy.²³



Obrázek 7: Podniková kultura mezinárodních společností

Zdroj: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 512.

1.2.6 Adaptace zaměstnanců na kulturu jiné mezinárodní firmy

Nadnárodní společnosti-multinational corporation v aj. (dále jen MNC) se nyní musí více zaměřit na oblast lidských zdrojů, neboť dochází ke střetu s jinými sociokulturními poměry, jelikož zaměstnanci MNC pocházejí z různých kultur. V MNC může pak docházet

²³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3

ke kulturním střetům mezi zaměstnanci, touto problematikou se dále pak zabývá tzv. *interkulturní management*. Rozvoj mezinárodní strategie řízení lidských zdrojů má rozhodující roli pro zajištění úspěšného fungování firmy na trzích.

MNC musí rozhodnout, jak připravit své manažery na výkon práce, který zajisté bude souviset s ochotou více cestovat, pracovat v zahraničí, řešit problémy nadnárodní povahy. Manažer MNC musí být schopen řídit zaměstnance v mezinárodním prostředí a musí být schopen efektivně zvládat mezinárodní vazby v rámci MNC. Výchova manažerů firmy se nezaměřuje jen na firmu jako celek, ale jde o pochopení určitých zásad a principů, které daná firma uctívá. Většinou MNC řeší tento problém pomocí vysílání manažerů ze země původu do země hostitelské. Pak tomuto procesu se nazývá expatriace.

Trénink manažerů pro expatriaci by měl probíhat po celou dobu expatriace zaměstnance. Tento trénink má zaměstnance připravit na problémy spojené s cizí kulturou a s danou pobočkou. Interkulturní trénink by měl být použit před výjezdem a je běžně používán společnostmi vysílající expatrianty.²⁴

Interkulturní trénink

Předodjezdový trénink zahrnuje národopisná studia (fakta o hostitelské zemi, její geografii, ekonomiku, historii), kulturní zvyklosti hostitelské země, výuku jazyků, psychologický trénink zaměřený na zvyšování odolnosti vůči stresovým situacím. Také obsahuje předodjezdové stáže v hostitelské zemi, během níž jsou expatriaci vystavováni běžným denním situacím. Interkulturní trénink zásadním způsobem ovlivňuje výkonnost zahraničních firem v několika významných ohledech. Je jednou z nejdůležitějších podmínek pro úspěšný mezinárodní obchod a dobré mezinárodní vztahy nadnárodních společností.²⁵

²⁴ ŠTRACH, P., *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 80-247-0405-6

²⁵ BARTEL, A. *Intercultural Learning in Global Teams*. Management International Review, 2006.

Také dostupné komerčně z:

<http://search.proquest.com/docview/202736492/13DA78568DC46640204/16?accountid=17116>

V rámci tréninku se vyučují kulturní rozdíly a odlišnosti chování hostitelské země, jak správně porozumět rozdílnostem v jednání, chování. Dalším tématem jsou interkulturní konflikty, jak předcházet těmto konfliktům. Důležitou součástí těchto tréninků je analýza vlastních kompetencí a vytvoření individuálního plánu profesního a osobnostního růstu.

Tyto tréninky v ČR nabízejí tyto společnosti:

- *Top Vision s.r.o.*
- *Team.cz*
- *Coaching World*
- *Wirtschaftsjunioren Schwandorf*
- *TUTOR*
- *Czech Trade*

Cena jednotlivých kurzů se pohybuje od 7000-9000 Kč.

1.2.7 Specifika japonské firemní kultury

Japonská firemní kultura se vyznačuje pečlivostí v plánování a klade veliký důraz na svého zákazníka, který se pro ně stává středem obchodního světa. Principy obchodování japonských firem jsou založeny na dodržování určitých zásad. Velice si potrpí na propojenost s celým světem a hlavně jejich prioritou je udržování kontaktů a vybudování propojené sítě obchodníků.²⁶

Loajalita ke skupině, ve které se člověk pohybuje, je prvořadá. Typické je nekonečné schůzování, komplikované rozhodování, sdílení odpovědnosti- je svatou povinností informovat každého člena týmu. Když se evropští podřízení začnou hádat, neví si Japonec rady.

²⁶ LISBETH, C., *Intercultural Organizational Communication: Five Corporate Cases in Japan*. 1.vyd. Denmark: Copenhagen Business school Press, 2006. ISBN 87-630-0160-8

Japonský management je znám tím, že jejich pracovní den bývá velice dlouhý vzhledem k náročné pracovní etice a vysoké úrovni oddanosti. Kdo jde domů jako první, i když už nemá co na práci, dává najevo svůj nezájem o skupinu a svého nadřízeného tím staví do nepříjemné pozice. Je nutno podotknout, že v Japonsku vznikl i termín pro smrt z přepracování-karoshi. Symptomy karoshi jsou dále pak popsány, jako zástava srdce v práci nebo krvácení do mozku.²⁷ Pro mnohé lidi ze Západu je emoční a pracovní nasazení, které Japonci čekají prostě nepochopitelné.

Ženy ve vedoucích funkcích nejsou obvyklé. Není ani vhodné postavit do čela týmu ženu, protože pro Japonce by to mohlo znamenat urážku.

Velmi významnou roli v japonském stylu odměňování mají tyto principy:²⁸

- celoživotní zaměstnání (u jednoho zaměstnance);
- tzv. princip seniority-odměňování a pracovní postup podle délky doby u organizace (zaměstnanec začíná vždy s velmi nízkou mzdou, která se mu zvyšuje podle odpracovaných let);
- permanentní vzdělávání a výcvik spolupracovníků.

²⁷ KUMUGA, F., *Unmasking Japan Today: The Impact of Traditional Values on Modern Japanese Society*. 1.vyd. Westport: Greenwood Publishing Group, Inc., 1996. ISBN 0-275-95144-8

²⁸ KOCIANOVÁ, R., *Personální řízení východiska a vývoj*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN-978-80-247-3269-5

2. Analýza firemní kultury se zaměřením na komunikaci ve vybrané společnosti

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza firemní kultury se zaměřením na komunikaci ve firmě Toyota Tsusho Europe S. A. (dále jen TTESA) a zhodnocení jejího současného stavu s následnými návrhy na její zlepšení. Analýza bude probíhat ve 3 fázích, které byly popsány v kapitole 1.1.5 Analýza a hodnocení efektivit vnitrofiremní komunikace. Čtvrtou fází-monitoring zatím nebude možné použít, jelikož realizace návrhů na zlepšení zjištěných nedostatků vyžaduje určitý časový horizont.

V první-přípravné fázi budou zjištěny základní principy firemní kultury v TTESA. Dále pak rozbor systému firemní komunikace a používaných komunikačních nástrojů.

Ve druhé-realizační fázi bude popsána metodologie analýzy, která bude popisovat přípravu dotazníkové šetření se zaměřením na dvě oblasti. První zkoumaná oblast se bude zabývat nastavením komunikace a efektivnost komunikačních nástrojů ve společnosti. Druhá oblast bude podrobně zkoumat specifika kulturních odlišností firemní kultury a komunikace v TTESA.

Ve třetí-hodnotící fázi budou interpretovány výsledky dotazníkového šetření a zhodnocen stav s následnými návrhy na zlepšení zjištěných nedostatků.

2.1 Společnost Toyota Tsusho Europe, S. A.

Společnost TTESA vznikla v roce 1968 v Bruselu jako součást japonské společnosti Toyota Tsusho Corporation. Toyota Tsusho Corporation byla založena v Japonsku v roce 1948 a již déle než půl století působí jako jediná obchodní společnost v rámci skupiny Toyota Motor Group. Česká pobočka – organizační složka TTESA byla založena v roce 2003. TTESA je obchodní a logistickou společností.

Sloganem společnosti je G VALUE with you, přičemž písmeno G představuje tři základní klíčová slova:

- ❖ *Global* – globální = rozšíření aktivit v rámci celého světa.
- ❖ *Glowing* – zářivý, žhavý = udržení si zdravě zapálené vůle a vášně.
- ❖ *Generating* – vytvářející = vytváření nových obchodů.

Nicméně tento slogan má mnohem širší dosah a G VALUE se dotýká i zákazníků a okolí. Každý ze zaměstnanců si pod G VALUE dosadí svoji individuální hodnotu, cíl.



Obrázek 8: Slogan společnosti TTESA

Zdroj: TTESA dokumenty

Dalším důležitým abstraktním symbolem je logo společnosti, které se nachází na firemních tužkách, blocích, vizitkách, firemních dárkových taškách atd.

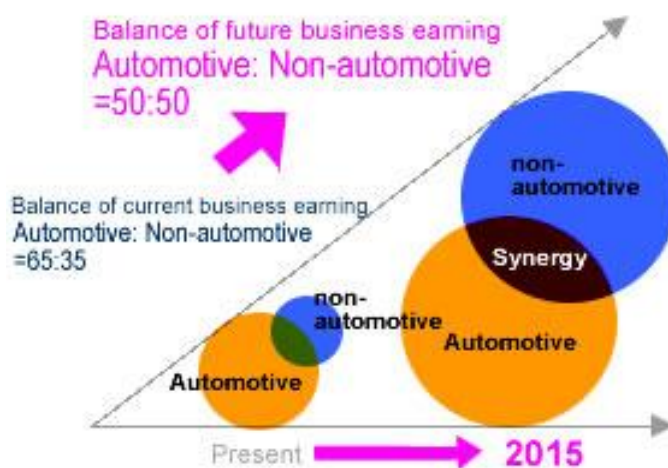


Obrázek 9: Logo společnosti TTESA

Zdroj: TTESA dokumenty

2.1.1 Dlouhodobá vize společnosti TTESA

Vize společnosti určuje směr rozvoje společnosti do budoucnosti. Vize společnosti TTESA je založena na vybudování portfolia rozložení zákazníků a příjmů společnosti, které bude rovnoměrně rozložené mezi automobilový a neautomobilový průmysl v roce 2015, jak je znázorněno na obr. 10.



Obrázek 10: Dlouhodobá vize společnosti TTESA

Zdroj: TTESA dokumenty

2.1.2 Principy Shokon, Genchi Genbutsu Genjitsu, Team Power

Toyota Tsuho Group Way, jejíž součástí je i TTESA, má 3 základní principy, které se zde ctí a dodržují. Jedná se o hodnoty, které by měly být sdíleny s ostatními, aby mohla být realizována firemní filozofie a vize 2015. Pomocí těchto tří principů dokážou vytvořit zákaznický orientovanou firemní kulturu, jak zobrazuje obr. 11.

3 základní principy:

- 1) Shokon,
- 2) Genchi Genbutsu Genjitsu,
- 3) Team Power.



Obrázek 11: Principy obchodování TTESA

Zdroj: TTESA dokumenty

1) Shokon

Princip Shokon znamená, že díky svému duchu a vytrvalosti se dá dosáhnout vytyčených cílů. Tento princip vysvětlují tak, že když se samuraj rozhodnul být obchodníkem, ti kteří byli úspěšní, tak nikdy nezapomněli na své kořeny, drželi se svých zásad a obětovali se v zájmu zákazníka. Kladli důraz na získání dlouhodobé důvěry spíše než na hledání zisků. To je cesta, kterou se Toyota Tsusho vydala.

Shokon může být popsán dvěma pojmy:

- *Nezdolný duch:* nikdy se nevzdávat, jednat s vášní k dosažení cíle
- *Progresivní duch:* být v předstihu a snažit se o inovace

Nezdolný duch znamená jednoduše "Nikdy se nevzdávej". Při pokusu něco dokázat, existuje mnoho překážek, které bude nutné překonat. Každý je povinen hluboce přemýšlet a zavázat se k dokončení úkolu se silnou vírou se nevzdávat.

Progresivní duch znamená mít vznešené ambice zakořeněné v současné době. Zde je vždy potřeba hodnotit věci bez předsudků.

2) Genchi Genbutsu Genjitsu

Druhá je Genchi Genbutsu Genjitsu. Základním prvkem je "hledání skutečné potřeby zákazníků."

V angličtině, Genchi Genbutsu Genjitsu znamená "skutečné místa, skutečné věci a realita". Toyota Tsusho vždy vyžaduje, aby byly vždy prověřeny veškeré skutečnosti.

PDCA znamená:

- P-Plan-Plánovat
- D-Do-Dělat
- C-Check-Kontrola
- A-action-Akce

Cvičením Genchi Genbutsu Genjitsu, se může vždy vyřešit problém a může být správně provedeno vylepšení a inovace. Návštěvou skutečných míst, vidět skutečné věci a činit správná rozhodnutí.

"Jděte a přesvědčte se sami a tím pochopíte situaci "

Genchi Genbutsu znamená schopnost kriticky zhodnotit a analyzovat, co se děje.

3) Team Power

Třetí je „Team Power“, který se skládá ze dvou následujících pojmů:

„*Individuální Síla*“ -ve skutečnosti každý z nás musí vždy usilovat o profesionálně vykonanou práci. Je důležité stále se držet cíle své práce a hledat neustále odpovědi. Individuální síla vychází z vlastní iniciativy a obětavosti. Je důležité nikdy neztrácet cíl a účel své práce.

„*Týmová práce*“ -Budování správné týmové práce je zodpovědností každého člena a vzájemná komunikace je podstatou pro vytvoření dobrého týmu.

2.1.3 Princip Hou-ren-sou

Komunikace je důležitým prvkem, který umožňuje firmě fungovat jako celek. Komunikace umožňuje zaměstnancům firmy dosáhnout individuálních i firemních cílů, koordinovat jednotlivé činnosti, zavádět a reagovat na změny a do určité míry a v různých podobách je v náplni práce každého zaměstnance.

Princip Hou-Ren-Sou je jedním ze základních principů, se kterým jsou seznámeni noví zaměstnanci v japonských společnostech. Tento princip definuje identitu společnosti Toyota Tsusho Europe, S.A. V překladu Hou-Ren-Sou znamená japonsky špenát a začáteční slabiky mají v překladu následující 3 významy:

1) Houkoku (jap.) = report (angl.) = podat zprávu

Tento princip znamená, že zaměstnanci mohou hlásit stav jejich úkolu, který jim zadal jejich nadřízený. Zaměstnanec může hlásit jakýkoliv pokrok v jeho úkolu, překážku, nebo nezdár. Klíčem k úspěchu je, že nadřízený bude informován o nejnovějších podrobnostech a stavu práce, kterou zadal.

2) Renraku (jap.) = inform (angl.) = informovat

Tímto principem se myslí, že veškeré zúčastněné strany, které mohou jakkoliv ovlivnit vaši práci, musejí být ovšem včas informovány.

3) Soudan (jap. = consultation (angl.) = konzultace

Kdykoliv dokončí zaměstnanci svůj úkol, měli by se poradit s vedoucím pracovníkem, odborníkem, pracovníky v týmu. Jde o získání názoru a hlavně o kontrolu jejich práce, aby nedošlo ke zbytečným chybám.²⁹

Hou Ren Sou souvisí s principem Genchi Genbutsu. Vrcholoví manažeři společnosti nemají časový prostor vše zkontrolovat a shlédnout sami. Z toho důvodu je nevyhnutelné, aby se každý z nich obklopil zaměstnanci, kterým věří a skrze které může napřímo aplikovat Hou Ren Sou princip v praxi.³⁰

Manažer poté může zadat úkoly svým podřízeným bez detailních instrukcí dle zkušenosti podřízeného a poté může být naplno uplatněn Hou Ren Sou princip, kdy podřízený

²⁹KATO S., *Hou-Ren-Sou: A recipe for Japanese (Over) Communication*. [online]. 2011, [vid. 2011-05-06].
Dostupné z: <http://shinobukato.com/2011/10/24/hou-ren-sou-a-recipe-for-japanese-over-communication/>

³⁰ LIKER, J., *THE TOYOTA WAY*. The McGraw-Hill Companies, Inc., 2012. ISBN 978-0-07-179650-7

přichází za manažerem s konkrétním plánem, v průběhu své práce podřízený podává zprávy o stavu projektu, informuje okolí i své podřízené a konzultuje.³¹

Implementace principu Hou-ren-sou

Tyto principy se používají ve všech odděleních a jsou součástí veškerých příruček. Implementaci principu Hou-Ren-Sou do modelu náborového procesu, znázorňuje obrázek č. 12.

1. Hou - reporting HR oddělení manažerům ohledně stavu náboru, reporting HR oddělení ohledně metod náboru manažerům, podávání informací nadřízeným personalisty i manažery. Personalista je zde v roli prezentujícího.

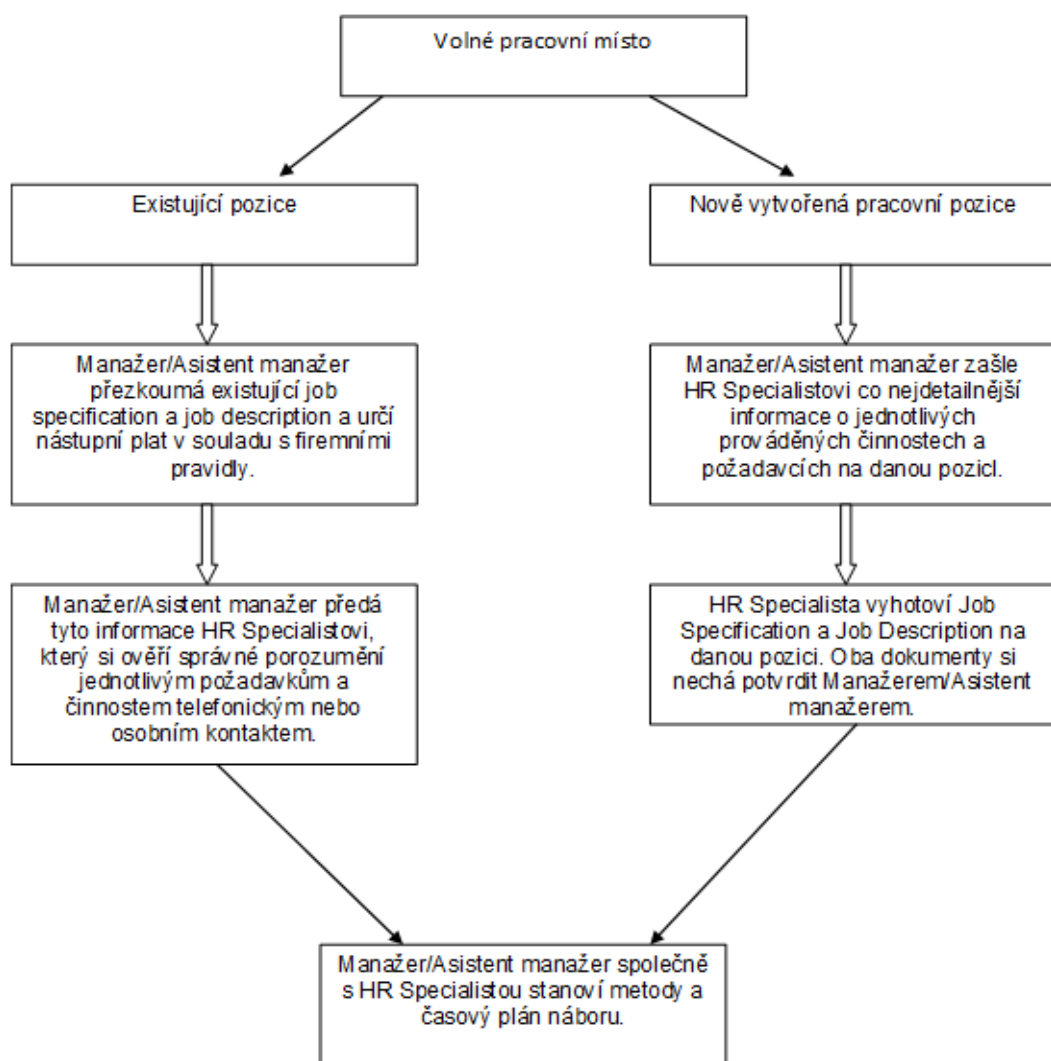
2. Ren – kontaktování všech zúčastněných stran potřebnými informacemi a včas. Personalista předává ucelené informace úřadu práce, zástupcům personálních agentur, pracovních portálů. Manažeři informují personalisty co nejdětailněji o náplni práce, požadavcích a doplňujících informacích nově otevřených pozic, dále ostatní členy oddělení o rozhodnutích v oblasti náboru, stavech náboru aj. Personalista je zde v roli informátora. Nicméně informace získává i předává.

3. Sou - konzultace - v případě pochybností např. ohledně předvybraného uchazeče je třeba, aby manažer zkonzultoval situaci s personalistou, externím koučem aj. Pod pojmem konzultace se míní konzultace horizontální i vertikální v rámci firmy i externí s ohledem na citlivost informací. Základem je snaha předejít urychleným rozhodnutím a neefektivnímu náboru. Personalista je zde v roli kouče.

Zásady Hou Ren Sou jsou v navrženém modelu náborového procesu začleněny, nicméně během jejich implementace byl kladen velký důraz na zachování jasnosti a srozumitelnosti

³¹JASON K., *Value of Hourensou-What's That You Ask?*. [online]. 2010, [vid. 2011-04-06]. Dostupné z: <http://worklifekaizen.wordpress.com/2010/01/06/value-of-hourensou-whats-that-you-ask/>

modelu. V žádném případě by implementace tohoto principu neměla zpomalit či snížit efektivnost náborového procesu. V tomto pojetí je tedy Hou Ren Sou synonymem pro sdílení informací.



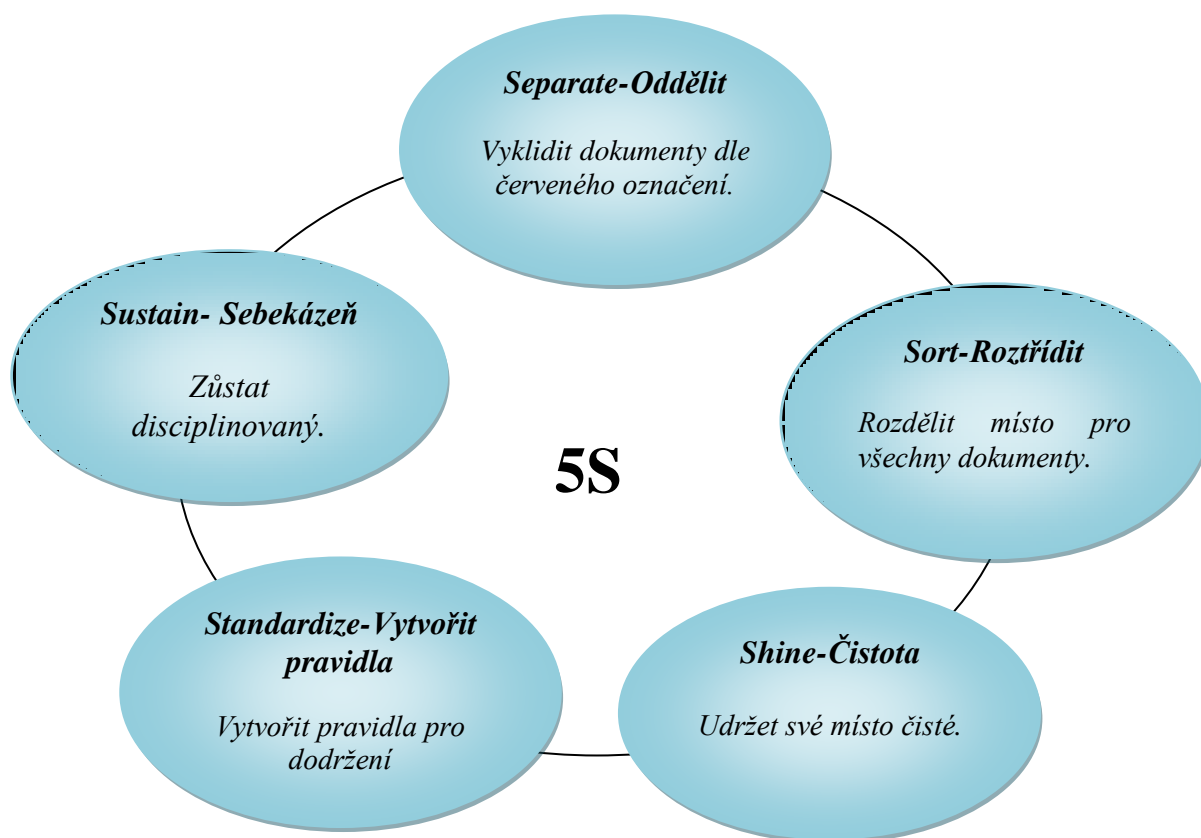
H
O
U

R
E
N
S
O
U

Obrázek 12: Schéma náborového procesu
Zdroj: TTESA dokumenty

2.1.4 Princip 5S

Tento princip, který se ve firmě TTESA používá, by měl napomoci lepšímu uspořádání důležitých dokumentů na pracovním stole.



Obrázek 13: Znáznornění principu 5S

Zdroj: TTESA dokumenty

Jak obr. 13 zobrazuje, tak princip 5S se skládá z následujících pojmů:

- **Separate- Oddělit**

Zachovat na pracovním stole jen to, co je potřeba a zlikvidovat to co potřeba není. Každý den by měl zaměstnanec roztrdit dokumenty, které bude používat ten den a ostatní

dokumenty odklidit. Měl by tyto nepotřebné dokumenty označit červenou značkou a přesunout je mimo pracovní prostor.

- **Sort- Roztřídit**

Po přemístění dokumentů se stanoví vhodné umístění nepotřebných, překázejících dokumentů. Hlavní myšlenka je: „Všechno má své místo a všechno na své místo.“

- **Shine-Čistota**

Čisté pracoviště napomáhá kvalitě, bezpečnosti práce a hrdosti zaměstnanců. Zavedením pravidelného úklidu (zametání, vytírání, vynášení odpadků, atd...) zviditelníme jakoukoliv špínu a nepořádek.

- **Standardizace-Vytvořit pravidla**

Standardizace znamená udržování čistoty a pořádku. Ideální je vytvořit pracoviště, kde je možné problémy poznat na první pohled (vizuální kontrola) a snadno tak přijmout opatření k nápravě.

- **Sustain – Udržování /disciplína**

Je obtížné se měnit sám, proto musíme mít prostředky pro podporu tréninku a disciplíny. Vedoucí pracovníci by se měli ujmout role školitelů, jít příkladem, vyhrazovat čas na naplnění cílů 5S, poskytnout prostředky podporu a odměny. Úlohou pracovníků je vzdělávat sebe i své spolupracovníky, podílet se na zavádění 5S a přicházet s novými nápady.

Hlavní myšlenkou tedy je, že mnoho problémů vyplývá ze skrytých dokumentů, důležitých věcí na pracovním stole. Vytváří to dysfunkční prostředí a skrývá problémy. Podle principu 5S by na pracovním stole neměl být takový nepořádek, jak zobrazuje obr. 14.



Obrázek 14: Špatné rozložení dokumentů na pracovním stole
Zdroj: TTESA dokumenty

2.2 Systém firemní komunikace ve firmě TTESA

Systém firemní komunikace je důležitým nástrojem pro rozvoj potenciálu lidí ve firmě, ale také na druhé straně může mít za následek jejich úpadek.³² Ke zlepšení efektivity komunikace by měl přispět i princip Hou-ren-sou.

2.2.1 Vnitrofiremní komunikace v TTESA

V TTESA komunikace probíhá v mezinárodní úrovni, jelikož velkou roli zde hraje komunikace zaměstnanců nejen s českým, ale i s japonským managementem. Podrobnější

³² TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6

informace o rozložení zaměstnanců znázorňuje Příloha 1- Organizační struktura společnosti TTESA.

2.2.2 Nástroje vnitrofiremní komunikace v TTESA

Mezi základní nástroje vnitrofiremní komunikace v TTESA patří firemní časopis InTouch, který vychází jednou za 2 měsíce v angličtině. Tento časopis popisuje aktuální dění ve všech pobočkách. Jsou zde také zobrazeni na zadní stránce noví členové rodin zaměstnanců.

Dalším nástrojem používaným v TTESA je intranet. Jedná se o webové stránky, které slouží pro interní komunikaci a spolupráci uvnitř firmy. Na intranetu jsou poskytovány základní informace o každém zaměstnanci. Vždy u jména zaměstnance je uvedena i fotografie, tel číslo a email.

Mezi personální systémy motivující a oceňující výkon patří nabízené benefity. Základem nabízených benefitů ve společnosti je loajalita zaměstnance, tedy doba působení firmě, která výrazně ovlivňuje výši benefitů. Po jednom roce zaměstnání mají zaměstnanci nárok na čerpání benefitů (www.benefit.cz) a s každým rokem se benefity navyšují až do čtvrtého roku zaměstnání. Po jednom roce mají zaměstnanci nárok na příspěvek zaměstnavatele na penzijní pojištění. Po dvou letech mají zaměstnanci nárok na pátý týden dovolené navíc ročně. Plus třináctý plat, který je nenárokovou složkou.

Faktory, které vedly vedení TTESA k zavedení benefitů:

- stabilizace zaměstnanců v rámci TTESA;
- ocenění dosavadního úsilí zaměstnanců;
- motivace zaměstnanců ke splnění dalších společných cílů;
- patřit mezi dobře odměňující společnosti v ČR;
- udržet a zvyšovat životní úroveň zaměstnanců;
- firma chápe benefity jako investici do svých zaměstnanců;
- součást mzdového ohodnocení.

Jako další komunikační nástroje jsou ve firmě používány:

- Brožury představující organizaci
- Pracovní manuály
- Nástěnky
- Výroční zprávy (pro zaměstnance)
- Elektronická pošta
- Intranet
- Školící a vzdělávací programy

Podrobnější informace pro zaměstnance tvoří **Příručka pro zaměstnance – soubor vnitřních předpisů**. Tato příručka shrnuje veškeré informace pro zaměstnance ohledně pracovní doby, přesčasů, odměn, dovolené, zdravotní péče a bezpečnost zdraví při práci, konflikt zájmů a další.

Z této příručky se chápe přesčas pro zaměstnance pracujícího na plný úvazek, tvoří hodiny odpracované nad rámec daných 40 hodin za jeden pracovní týden. U zaměstnanců s kratší pracovní dobou je práci přesčas práce přesahující stanovenou týdenní pracovní dobu, těmto zaměstnancům není možné práci přesčas nařídít. Práci přesčas není, napracovával-li zaměstnanec nad stanovenou týdenní pracovní dobu pracovní volno, které mu zaměstnavatel poskytl na jeho žádost.

U zaměstnanců jsou přesčasové hodiny do 150ti hodin ročně zahrnuty ve mzdě. Přesčasové hodiny nad 150 hodin ročně jsou zaměstnancům proplaceny. Plat za přesčas se rovná 125% běžného platu, 135% v případě, že byl přesčas vykonán v neděli a 200% v případě, že byl vykonán ve Státní svátek nebo v den, který tento Státní svátek nahrazuje.

3. Zhodnocení podmínek firemní kultury a komunikace ve firmě TTESA

Na základě přípravné fáze, kde byly zjištěny základní údaje týkající se firemní kultury a systému komunikace v TTESA, byly vytvořeny dva dotazníky (viz. Příloha 2, Příloha 3). Pomocí výsledků dotazníkového šetření byl zhodnocen stav firemní kultury a komunikace ve firmě TTESA.

3.1 Dotazníkového šetření ve firmě TTESA

Dotazníkové šetření bylo rozděleno na dvě části. První dotazník byl zaměřen na komunikaci uvnitř firmy a efektivnost nastavení systému firemní komunikace. Druhý dotazník byl zaměřen na zkoumání firemní kultury a odlišností v komunikaci mezi zaměstnanci a japonským managementem. Na základě výsledků dotazníkového šetření byl pak zhodnocen současný stav ve firmě a byly shrnuty nedostatky, které vyplynuly z dotazníkového šetření.

První dotazník byl zaměřen na komunikaci a efektivnost komunikačních nástrojů ve firmě, který si vyžádalo vedení firmy TTESA. Vycházel z poznatků firemní komunikace a popisu systému firemní komunikace v TTESA. Pro samotné dotazníkové šetření bylo využito aplikace Google Docs. Pomocí této aplikace byl dotazník vytvořen a rozeslán mezi vybrané pracovníky ve firmě TTESA. Služba Google dokumenty je nesmírně užitečná nejen pro vytváření dokumentů, ale i pro jejich uschování a pozdější snadný přístup z jakéhokoli počítače s připojením k internetu. Po ukončení sběru odpovědí je možnost automaticky vyhodnotit výsledky dotazníku a to nejen tabulkově, ale stejně automaticky i v podobě grafu.³³

Dotazníkové šetření proběhlo v březnu 2013 a trvalo měsíc. Zpracované dotazníky byly vyhodnoceny pomocí aplikace Google. Bylo osloveno celkem 60 respondentů, jednalo se o

³³Google Disk [online]. [vid. 2013-04-25]. Dostupné z:
<http://www.google.com/intl/cs/drive/start/apps.html#product=docs>

zaměstnance hlavních poboček kanceláří v Praze, Liberci a Kolíně, jelikož ti nejvíce přicházejí do styku s komunikačními nástroji a potýkají s problémy komunikace každý den.

Dotazník obsahoval 24 otázek, z nichž 21 otázek bylo uzavřených, a 3 otázky byly otevřené, pomocí kterých mohli zaměstnanci vyjádřit svůj názor. První otázka byla zaměřena na základní strategie a vize podniku. Další otázky se zabývaly efektivností nastavení interní komunikace, komunikačních nástrojů, komunikace v týmu, komunikace s managementem, poskytování informací ve firmě. Konečné otázky byly jen částečně zaměřeny na firemní kulturu a spokojenost zaměstnanců.

V uzavřených otázkách bylo využito 4 možností na odpovědi, kterými respondent (zaměstnanec) vyjadřoval svůj názor.

Možnosti odpovědí:

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

Dotazníkové šetření bylo velmi podrobně konzultováno s HR manažerkou personálního oddělení Ing. Petrou Hubálkovou a dále bylo předloženo vedení firmy, jestli s ním zcela souhlasí. Dotazník rozeslaný zaměstnancům byl zcela anonymní, což zajišťovalo jejich ochranu. Na vyplnění otázek měli zaměstnanci měsíc.

Otázky byly rozděleny do 6 kategorií:

- 1) *Vize, strategie a hodnoty společnosti*
- 2) *Efektivnost systému interní komunikace a komunikačních nástrojů*
- 3) *Vnitrofiremní komunikace*
- 4) *Přenos aktuálních informací*
- 5) *Firemní kultura a spokojenost zaměstnanců*
- 6) *Sociodemografické otázky*

Druhý dotazník, který více zkoumal podstatu firemní kultury a odlišnosti v komunikaci mezi zaměstnanci a japonským managementem, byl zpracován metodou písemného dotazování. Pro tento dotazník byl zvolen menší vzorek respondentů, zaměstnanců firmy. Jednalo se o zaměstnance pobočky v Liberci. Protože vedení firmy TTESA si přálo celoplošný dotazník zaměřit jen na efektivnost komunikace a komunikačních nástrojů. Celkový počet dotazovaných zaměstnanců byl 10. Tento dotazník vycházel z kapitol, popisujících specifika japonské komunikace a kultury. Dále pak z poznatků firemní kultury a systému firemní komunikace v TTESA.

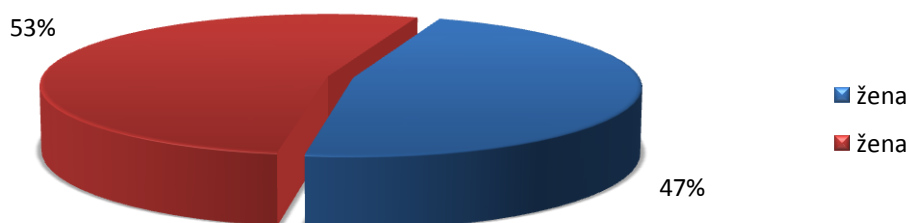
3.2 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkové šetření jsou rozděleny na dvě části, podle zaměření dotazníku. Výsledky jsou zachyceny v grafech s popisem zkoumané problematiky.

3.2.1 Dotazník I- Komunikace a efektivnost komunikačních nástrojů

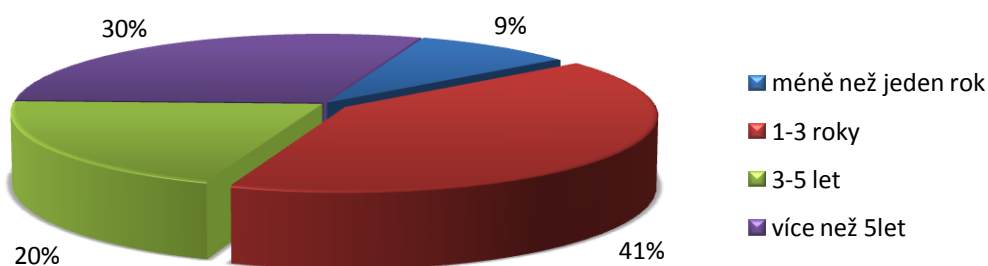
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 53% žen a 47% mužů (viz graf 1), kteří pro společnost pracují. Z toho většina pro společnost pracuje 1-3 roky a 30% více než pět let. Nejvíce na tento dotazník odpovědělo zaměstnanců s vysokoškolským ukončeným vzděláním a dále

pak se středoškolským vzděláním. Výsledky dotazníkového šetření byly zachyceny pomocí následujících grafů



Graf 1: *Struktura dotazovaných zaměstnanců dle pohlaví*
Zdroj: vlastní práce

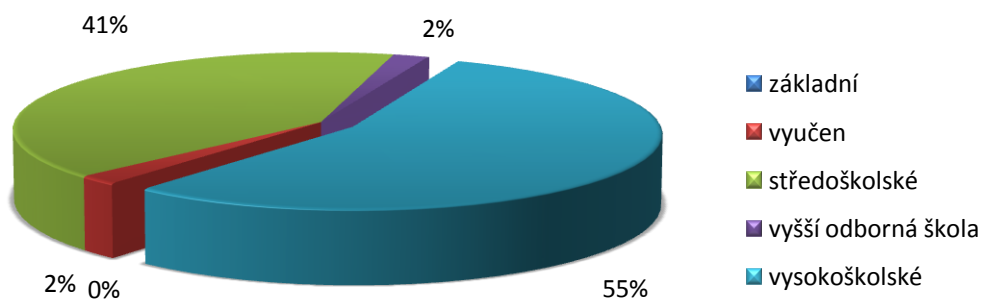
Graf 2 zobrazuje, že většina dotazovaných zaměstnanců (41%) pracuje pro společnost 1-3 roky, 30% pracuje pro společnost déle jak 5let, 20% 3-5 let a 9% méně než jeden rok.



Graf 2: *Struktura dotazovaných zaměstnanců dle délky působení ve TTESA*

Zdroj: vlastní práce

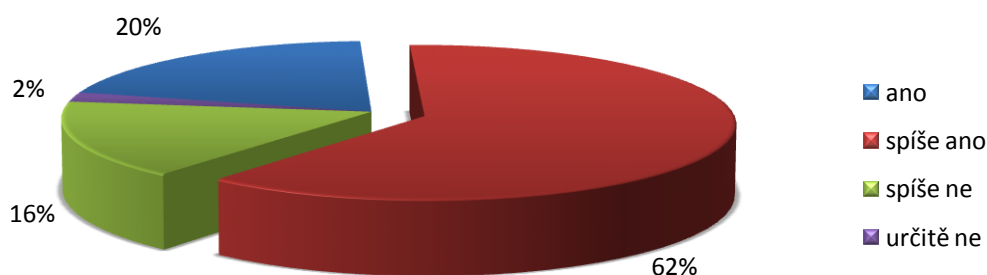
Nejvíce na dotazník odpovědělo 55% zaměstnanců s vysokoškolsky ukončeným studiem. (viz. graf 3)



Graf 3: *Struktura dotazovaných zaměstnanců dle ukončeného vzdělání*

Zdroj: vlastní práce

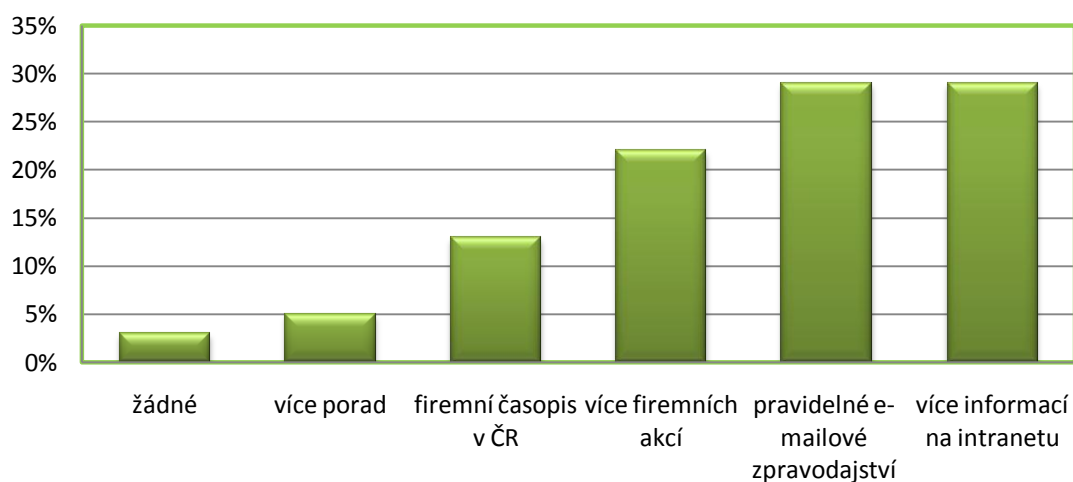
Z grafu 4 vyplývá, že většině dotazovaných zaměstnanců jsou známé a srozumitelné vize. Oproti tomu 18% dotazovaných zaměstnanců známé nejsou.



Graf 4: Srozumitelnost vize a strategie společnosti TTESA

Zdroj: vlastní práce

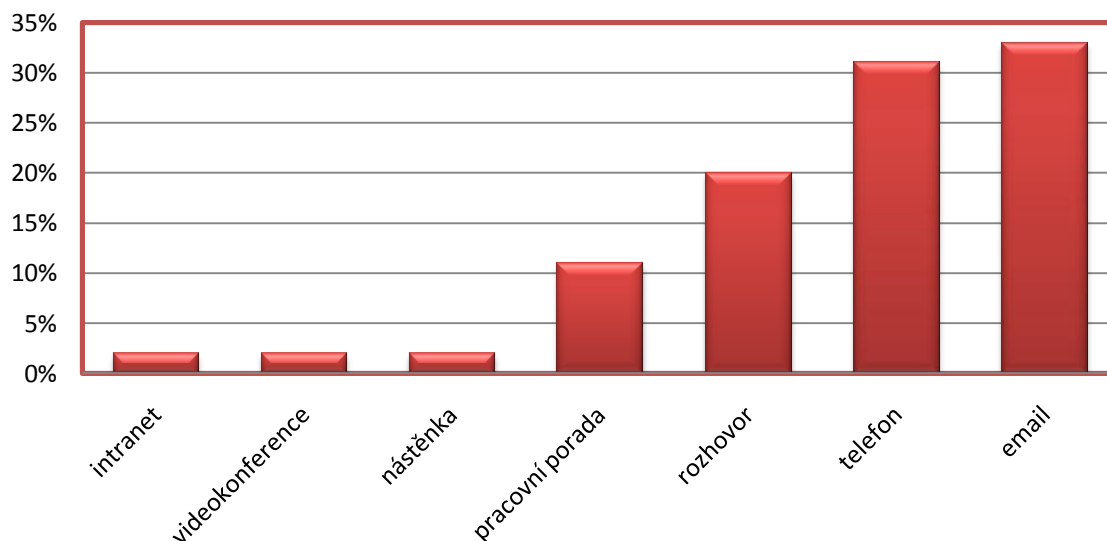
Další otázky se týkaly efektivnosti interní komunikace. Většina zaměstnanců (57%) usoudila, že interní komunikace je nastavena dobře a jsou s ní spokojeni. Jak z grafu 5 vyplývá, tak 30% dotazovaných zaměstnanců by si přálo více informací na intranetu a pravidelné e-mailové zpravodajství.



Graf 5: Náзор zaměstnanců na zlepšení komunikačních nástrojů

Zdroj: vlastní práce

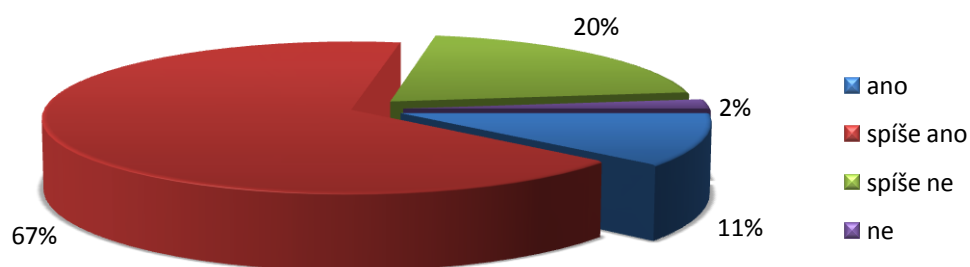
Následující grafu 6 zobrazuje, že mezi nejvíce používané nástroje patří email, telefon, rozhovor a porada.



Graf 6: Nejčastěji používané komunikační nástroje

Zdroj: vlastní práce

50 % dotazovaných zaměstnanců si myslí, že vnitrofiremní komunikace je spíše formální a 50% tvrdí, že spíše neformální. Názor na komunikaci mezi spolupracovníky je znázorněna v grafu 7. 66% zaměstnanců zhodnotilo komunikaci, že je podle nich nastavena dobře a získávají zpětnou vazbu ihned.

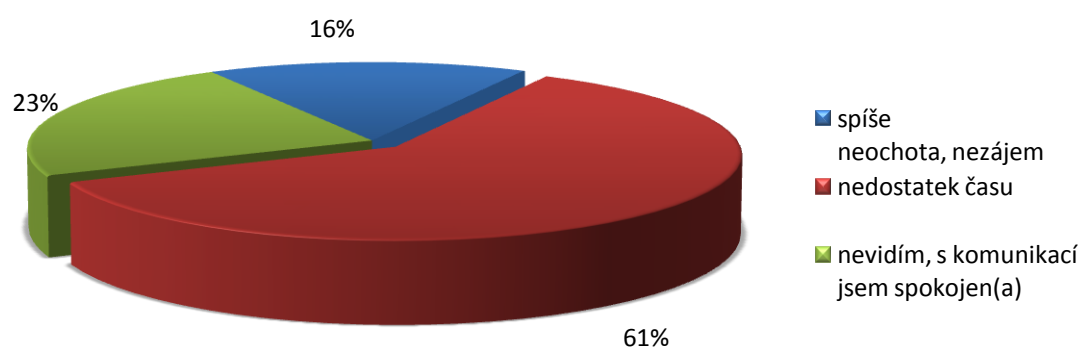


Graf 7: Nastavení komunikace mezi spolupracovníky

Zdroj: vlastní práce

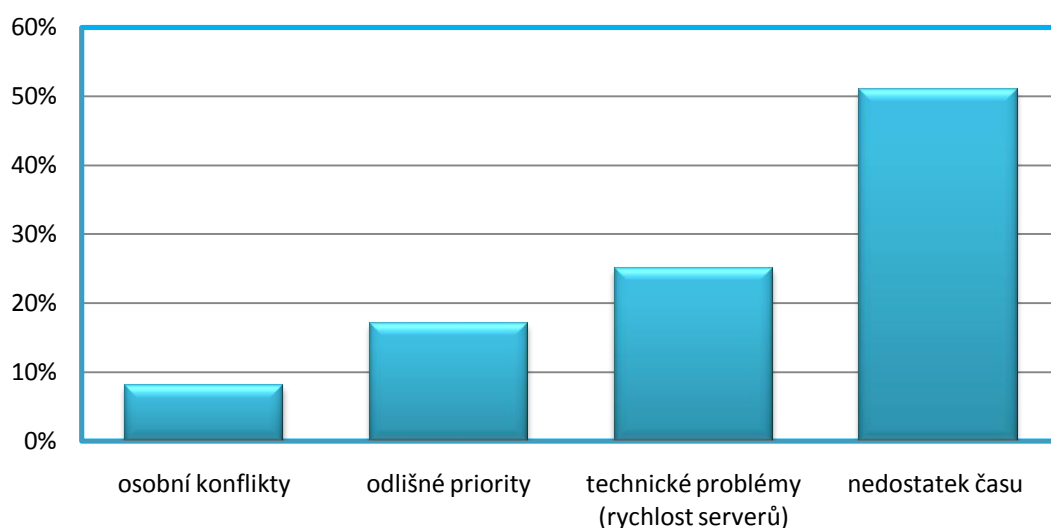
Pokud mají zaměstnanci nejasnosti, týkající se práce, tak 66% dotazovaných ví, na koho se obrátit jen 5% dotazovaných zaměstnanců neví na koho se obrátit.

Grafu 8 zobrazuje, že hlavní překážky v komunikaci s managementem vidí 60% zaměstnanců v nedostatku času.



Graf 8: *Hlavní překážky komunikace mezi zaměstnanci a managementem*
Zdroj: vlastní práce

Hlavní konflikty v komunikaci, jsou způsobeny nedostatkem času. Další konflikty v komunikaci jsou způsobeny technickými problémy, které jsou způsobeny pomalou rychlostí počítačů.



Graf 9: *Hlavní konflikty v komunikaci*
Zdroj: vlastní práce

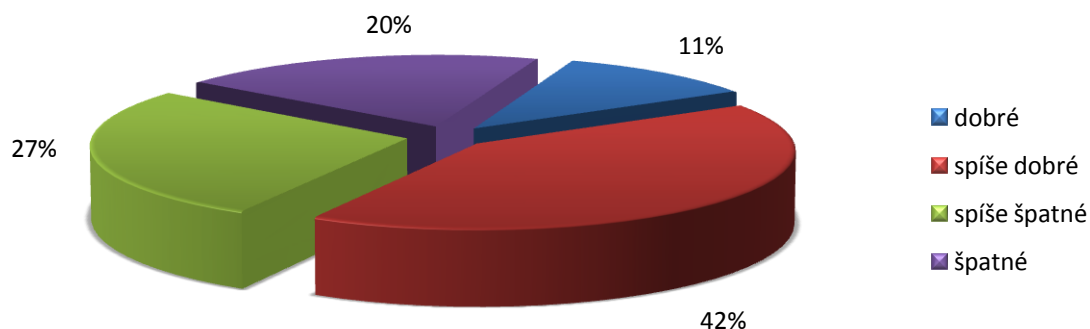
Dále pak následovaly tři otevřené otázky, díky kterým mohli zaměstnanci vyjádřit svůj vlastní názor, týkající se problematiky komunikace.

První otázka byla směřována na problematiku **komunikace mezi zaměstnanci a managementem TTESA**. Nejvíce se zde vyskytovala odpověď, že management nemá dostatek času řešit se svými zaměstnanci problémy a většinou se problémy nedořeší. Dále pak, že management nedokáže uznat náročnost práce a stále zvyšuje své nároky. A také nedůvěra ze strany managementu ke svým lidem, nesdělování informací, které se týkají týmu.

Z další otevřené otázky číslo 10., týkající se **komunikace v rámci týmu**, většina odpovědí byla, že nemají žádné problémy a komunikací v rámci týmu jsou zaměstnanci spokojeni. Na tuto otázku bylo pouze pár negativních odpovědí o nesdílení důležitých informací, osobní nevraživost. Ale těchto odpovědí bylo velice málo.

V poslední třetí otázce byl prostor, aby **zaměstnanci sami navrhli doporučení na zlepšení komunikace ve firmě**. Většina zaměstnanců měla takový názor, že by se měla část pravomocí přesunout na úzkou část týmu. Management by se měl více zaměřit na své podřízené. Dále pak navrhovali lepší motivaci pro zaměstnance, pravidelné porady a kontrolu nadřízených z vyšších míst. Doporučili větší otevřenost (přístupnost) managementu vůči zaměstnancům. Větší IT team pro promptní řešení technických problémů.

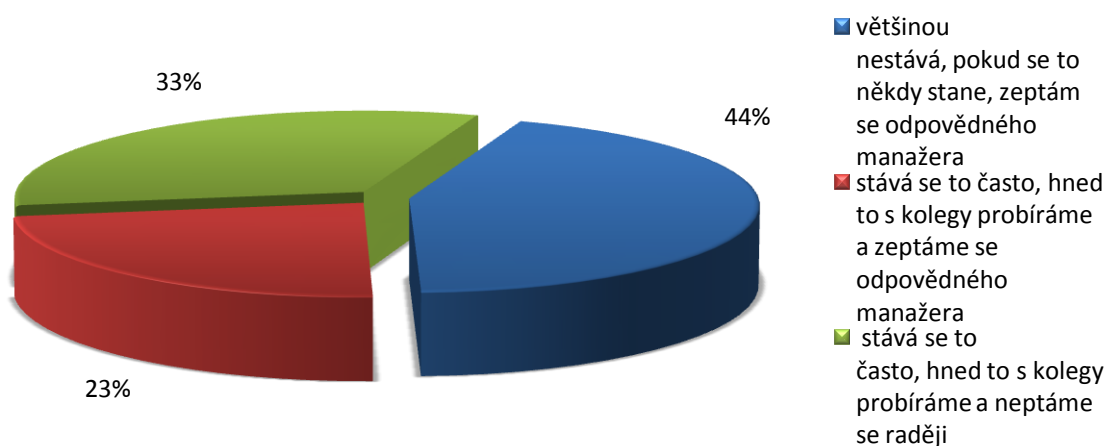
Další kategorií byl přenos informací o aktuálním dění ve firmě. Z grafu 10 vyplývá, že většina zaměstnanců odpověděla, že přenos informací je spíše dobrý.



Graf 10: Přenos informací o aktuálním dění ve firmě

Zdroj: vlastní práce

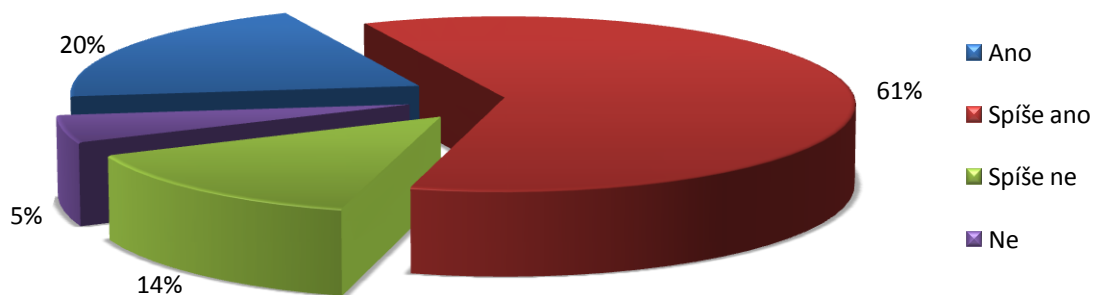
Graf 11 zobrazuje, že 44% dotazovaných zaměstnanců tvrdí, že informace nezískávají z oficiálních, ale pokud se jim to někdy stane, tak se obrátí na odpovědného manažera. 33% dotazovaných zaměstnanců tvrdí, že se k nim informace z neoficiálních zdrojů dostávají poměrně často a hned to s kolegy probírají a raději se odpovědného manažera neptají.



Graf 11: Neoficiální získávání informací

Zdroj: vlastní práce

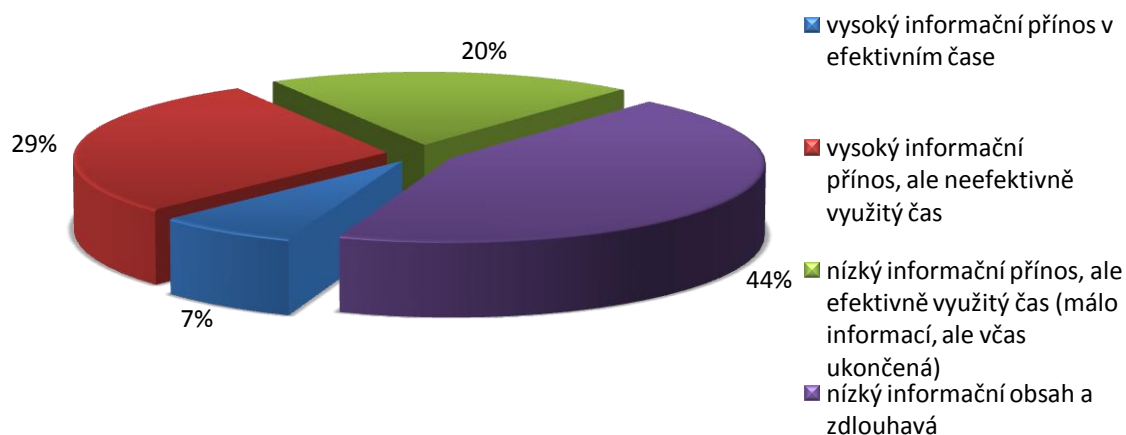
Graf 12 zobrazuje názor dotazovaných zaměstnanců ohledně včasného poskytování informací. 61% dotazovaných zaměstnanců tvrdí, že informace získávají včas. 19% tvrdí, že informace potřebné pro výkon práce nezískávají včas.



Graf 12: *Rychlost poskytování informací*
Zdroj: vlastní práce

Z otázky zaměřené na získávání informací o vykonané práci, vyplynulo, že většina dotázaných tyto informace nedostává.

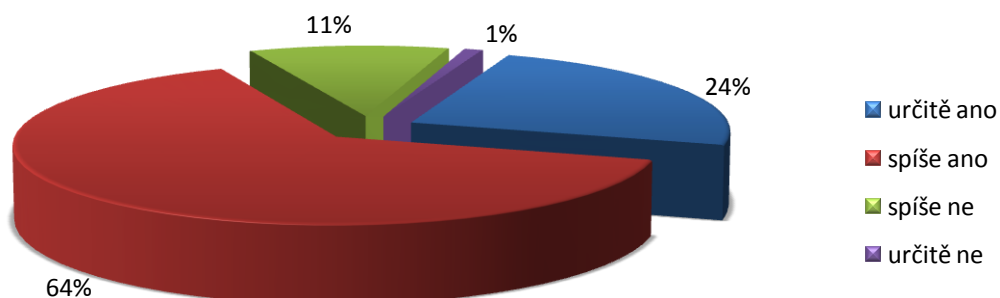
Graf 13 znázorňuje, že 44% hodnotí porady neefektivní a zdlouhavé. Pro 29% jsou porady efektivní, ale zdlouhavé. Jen 7% zaměstnanců vidí porady, že pro ně mají vysoký informační přínos a jsou řešeny v efektivním čase.



Graf 13: *Názor zaměstnanců na porady*

Zdroj: vlastní práce

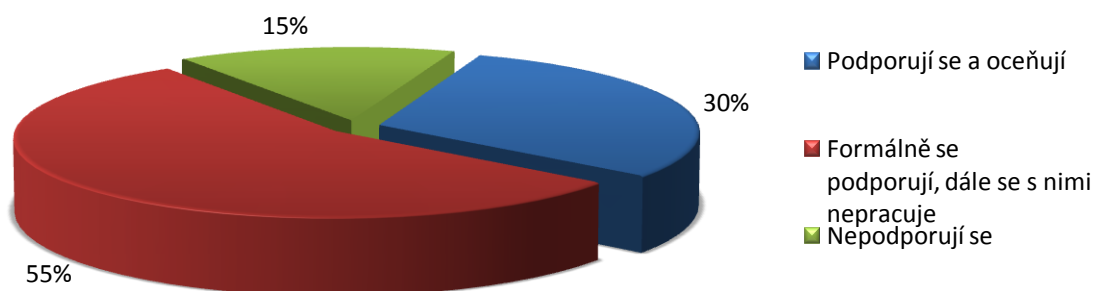
Na otázku, týkající se firemní kultury a spokojenosti zaměstnanců, tak většina dotazovaných zaměstnanců (64% spíše ano, 24% určitě ano) odpověděla, že jim tato společnost dává záruku dlouhodobého a perspektivního zaměstnání, což svědčí o celkové spokojenosti zaměstnanců v TTESA. Graf 14 zobrazuje, že zaměstnanci jsou celkově spokojeni ve firmě i se vztahy mezi spolupracovníky. (61% spíše ano, 27% určitě ano, 10% spíše ne, 1% určitě ne).



Graf 14: *Celková spokojenost zaměstnanců v TTESA*

Zdroj: vlastní práce

Připomínky a návrhy na zlepšení hodnotí 56% dotazovaných zaměstnanců, že se sice formálně podporují, ale dále se již s nimi nepracuje. 40% dotazovaných zaměstnanců naopak tvrdí, že se podporují a oceňují a 5% odpovědělo, že se zcela nepodporují.



Graf 15: Podpora vedení v návrzích zaměstnanců na zlepšení podmínek ve firmě
Zdroj: vlastní práce

3.2.2 Dotazník II- Specifika japonské firemní kultury a komunikace

Další dotazníkové šetření bylo provedeno s cílem hlouběji poznat specifika firemní kultury a komunikace v TTESA. Vycházelo z dotazníku, který je uveden v příloze č. 3

Tohoto dotazníkového šetření se účastnilo 10 zaměstnanců liberecké pobočky z toho 80% žen a 20% mužů, kteří pro společnost pracují. 40% dotazovaných zaměstnanců pracuje pro společnost více než 5let, 40% pracuje pro společnost 3-5let a 20% pracuje pro společnost 1-3roky. Většina respondentů měla středoškolsky ukončené vzdělání a 40% respondentů mělo vysokoškolsky ukončené vzdělání.

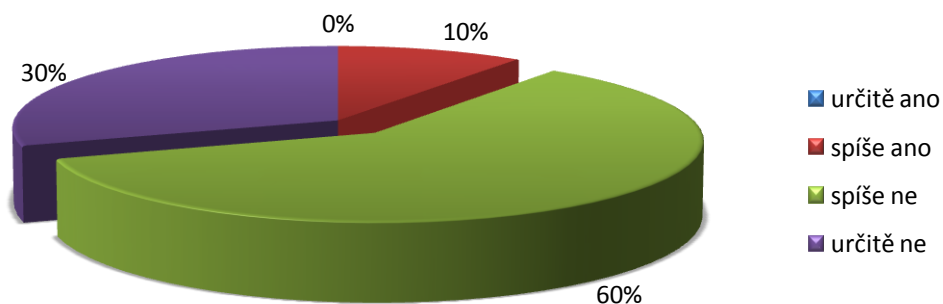
Výsledky tabulky 6 vyplynuly z dotazníkového šetření II. Respondenti odpovídali na otázky, jak by charakterizovali japonský a český management. Tyto otázky byly vypracovány pomocí zjištěných údajů z kapitol 1.1.5 Interkulturní komunikace a 1.2.7 Specifika japonské firemní kultury. Pomocí výběru charakteristických rysů, měli respondenti zhodnotit rozdílnost obou dvou kultur.

Tabulka 6 *Charakteristika japonského a českého managementu*

| Charakteristika japonského managementu | Charakteristika českého managementu |
|--|-------------------------------------|
| Jsou velice pečliví. | Nejsou moc pečliví. |
| Vše mají předem naplánované. | Málo plánují. |
| Mají smysly pro detail. | Nemají smysl pro detail. |
| Jsou týmoví hráči. | Pracují sami za sebe. |
| Nedávají své pocity najevo. | Jednají emocionálně. |
| Spíše dodržují stanovené termíny. | Dodržují stanovené termíny. |
| Na rozhodnutí potřebují mnoho času | Rychle se rozhodují. |

Zdroj: vlastní práce

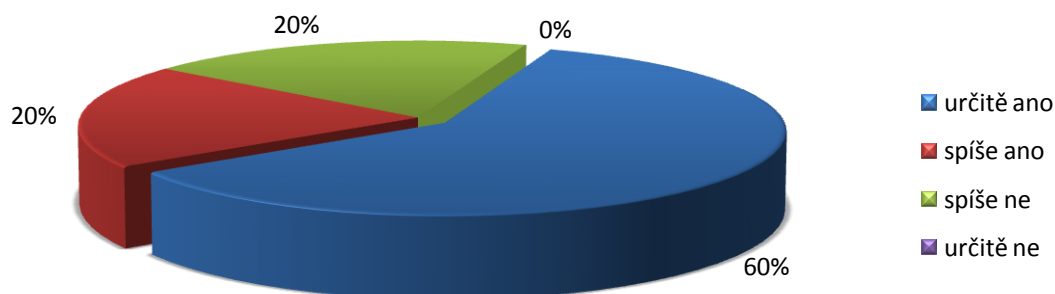
Další otázky se zabývaly problémy kulturní odlišnosti komunikace s managementem. Z grafu 16 vyplývá, že **problémy v komunikaci s japonským managementem nejsou způsobeny jazykovou bariérou.**



Graf 16: *Problémy v komunikaci s japonským managementem vzniklé jazykovou bariérou*

Zdroj: vlastní práce

Graf 17 zobrazuje, že 80% dotazovaných zaměstnanců si myslí, že **problémy v komunikaci s japonským managementem, jsou způsobené kulturními odlišnost.**



Graf 17: *Problémy v komunikaci s japonským managementem vzniklé odlišnou kulturou*
Zdroj: vlastní práce

Další otázky se týkaly specifík firemní kultury a implementace principů v rámci firemní kultury. Většina dotazovaných zaměstnanců zodpověděla, že jsou jim tyto principy spíše známé. Na otázku, zda využili někdy princip 5S, tak odpovědělo 90%, že určitě ano.

Další otázky se pak zaměřily na specifika japonské kultury a to hlavně na problematiku přesčasů. 90% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že je v práci často přesčas a za tyto přesčasy nejsou dostatečně ohodnoceni.

Dalšími specifiky/rysy japonské komunikace jsou, dle názorů dotazovaných zaměstnanců:

- 90% dotazovaných zodpovědělo, že japonský management raději jedná s mužem než s ženou;
- 80% zhodnotilo, že raději jedná nepřímo;
- 80% dotazovaných zaměstnanců, že japonský management raději jedná se staršími kolegy, než s mladšími.

3.3 Zhodnocení stavu firemní komunikace v TTESA

Zhodnocení stavu vychází z předchozích výsledků obou dotazníkových šetření. Nejdříve je stav zhodnocen z hlediska komunikace a efektivnost komunikačních nástrojů. Dále pak bude zhodnocen na základě dotazníkového šetření, zkoumající odlišností firemní kultury a komunikace v TTESA.

1) Vize, strategie a hodnoty společnosti

Vize, strategie a hodnoty společnosti jsou velice dobře vnímány zaměstnanci. Je velice důležité, že zaměstnanci vědí, kam společnost směřuje, jaké hodnoty ctí a jakých cílů chce dosáhnout. Na základě dotazníkového šetření se v této otázce projevilo, že zaměstnanci znají dobře obraz budoucího vývoje firmy a budou se ho snažit společně dosáhnout.

2) Efektivnost systému interní komunikace a komunikačních nástrojů

Systém interní komunikace je v současném stavu dle zaměstnanců nastaven dobře a funguje efektivně. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by si zaměstnanci přáli více informací na intranetu a pravidelné e-mailové zpravodajství o aktuálním dění v podniku. Dalším komunikačním nástrojem mezi zaměstnanci v ČR a dalšími pobočkami v zahraničí slouží časopis In Touch, který je ale bohužel pouze v angličtině, proto by si zaměstnanci přáli, aby byl také v češtině. Dále by také přivítali více firemních akcí. V TTESA se konají dvě velké firemní akce během roku a minimálně 1-2 teambuildingy v rámci každého oddělení. Vždy v létě se koná Summer Party spojené s určitým environmentálním cílem. V zimě se koná většinou velký večírek, kde se setkají veškeré pobočky a zaměstnanci.

3) Vnitrofiremní komunikace

Vnitrofiremní komunikace mezi spolupracovníky je vnímána kladně, získávání informací je okamžité. Mezi hlavní nedostatky, které brzdí jejich práci, zhodnotili, že je ve firmě spousta administrativy a nedostatek času, který jím brání v efektivním pracovním procesu. V otevřených otázkách, kde zaměstnanci mohli vyjádřit svůj názor ohledně spolupráce a komunikace v týmu se většinou zaměstnanci shodli, že nejsou žádné problémy, ale také se

zde vyskytly i odpovědi typu: „*Nepříjemné chování, povýšenost, vybíjení si špatné nálady.*“ „*Osobní nevraživost, ponorková nemoc.*“ „*Nejsou jasně určené kompetence.*“

Hlavní nedostatky v komunikaci mezi zaměstnanci a managementem TTESA byly dle názoru způsobeny tím, že management nemá dostatek času řešit se svými zaměstnanci problémy a většinou se problémy nedořeší. Dále pak, že management nedokáže uznat náročnost práce a stále zvyšuje své nároky. A také nedůvěra ze strany managementu ke svým lidem, nesdělování informací, které se týkají týmu.

Komunikace mezi zaměstnanci a managementem by se měla vylepšit. Nejen kvůli tomu, že by se pak zvýšila pracovní výkonnost zaměstnanců, ale také proto, aby se vylepšily vztahy na pracovišti.

4) Přenos aktuálních informací

Přenos aktuálních informací hodnotila většina zaměstnanců kladně. Jediný problém se vyskytnul, že většina informací, které se dozvědí, plynou z neoficiálních zdrojů, které většinou raději nekonzultují s manažerem, možná to už vyplývá z jejich nedůvěry k managementu. Porady hodnotí také špatně, že se moc informací nedozvědí a ještě ke všemu v neefektivním čase.

5) Firemní kultura a spokojenost zaměstnanců

Zaměstnanci vnímají, že práce pro tuto firmu jim dává záruku dlouhodobého a perspektivního zaměstnání. Celkově jsou spokojeni se vztahy se spolupracovníky. Jediným nedostatkem, který se zde objevuje, je ten že jejich návrhy na zlepšení či jejich připomínky jsou často jen formálně podporovány, ale dále se s nimi nepracuje.

6) Specifika japonské firemní kultury a komunikace

Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že se zde projevují veškeré specifické rysy komunikace, které byly popsány v kapitole 3.2.1. Interkulturní komunikace. Problémy s komunikací jsou způsobeny kulturními odlišnostmi. Bariéry v komunikaci vidí dotazovaní zaměstnanci v tom, že na důležitá rozhodnutí potřebuje japonský management

mnoho času. Dále pak, že raději komunikují s muži než se ženami a jejich jednání je spíše nepřímou formou pomocí emailu.

Japonská firemní kultura, která je implementována v TTESA, se zdá dobře nastavena. Většině dotazovaných jsou známé principy, které se stávají součástí firemní kultury. Nedostatek, který z dotazníkového šetření vyplynul, se týká se častých přesčasů zaměstnanců a jejich nedostatečné ohodnocení.

Mezi největší nedostatky v analýze firemní kultury se zaměřením na komunikaci ve společnosti TTESA byly nalezeny:

1) Nedostatky v komunikačních nástrojích, které by si přáli zaměstnanci vylepšit:

- více informací na intranetu a pravidelné e-mailové zpravodajství o aktuálním dění v podniku
- firemní časopis v češtině

2) Mnoho administrativy a nedostatek času v rámci spolupráce mezi zaměstnanci.

3) Nedostatky v komunikaci mezi zaměstnanci a managementem:

- nedůvěra ze strany managementu;
- nulová zpětná vazba a nezájem při řešení problémů;
- nezájem o pracovní růst zaměstnanců.

4) Neefektivní porady.

5) Nedostatečná podpora zaměstnanců v jejich návrzích a připomínkách-nedostatečná motivace.

6) Přesčasy a jejich nedostatečné ohodnocení.

7) Interkulturní rozdíly

4. Návrh řešení zjištěných nedostatků

Návrh na řešení zjištěných nedostatků, bude vyplývat z výsledků dotazníkového šetření a také z poznatků nastudovaných zpracováním teoretické části.

1) Vylepšení komunikačních nástrojů

Jak již z dotazníku vyplynulo, zaměstnanci by si přáli více informací na intranetu a pravidelné e-mailové zpravodajství. Dále pak firemní časopis InTouch v češtině. Jako nejvíce používaným komunikačním prostředkem byl zvolen e-mail. Proto by se nemělo stát, aby docházelo k přetížení serverů, zvláště pak při měsíčních či ročních závěrkách. Návrhem na řešení tohoto nedostatku by bylo rozšíření IT teamu o více pracovníků. Také by zaměstnanci měli mít možnost vyjádřit se pravidelně o spokojenosti s IT teamem.

2) Návrh na zlepšení komunikace mezi pracovníky

Komunikace mezi zaměstnanci byla hodnocena kladně. Jediný problém, na kterém se většina zaměstnanců shodla, je nedostatek času řešit dané problémy v týmu a nadbytek administrativy. Otázkou zůstává, zda tento nedostatek času na komunikaci neplyne právě z nadbytku úkolů, které musí splnit za daný časový interval, protože ve všech firmách je velice kladen důraz na čas. Je potřeba, aby se veškeré reporty a úkoly plnily včas, ale nastává problém, když se „nakupí“ spousta těchto úkolů na zaměstnance, kteří se pak nachází v časové tísní. Tento fakt plně zodpovídá odpověď jednoho ze zaměstnanců: „Vzhledem k velkému vytížení nedostanu "feedback" tak rychle, jak potřebuji.“

Návrh na zlepšení komunikace mezi zaměstnanci je odvislá hlavně na jejich pracovním vytížení. Tento problém by měl pak vyřešit hlavně management TTESA a usoudit, zda dané úkoly, které musí plnit zaměstnanci, jsou v kompetenci s jejich pracovní dobou. Nejlepším způsobem by bylo, kdyby zaměstnanci sepsali veškeré úkoly, které musí plnit a jejich časový harmonogram, který by znázorňoval jejich pracovní vytížení. A na základě těchto podkladů zhodnotit daný stav a řešit dané problémy, buď zaměstnáním dalšího pracovníka, nebo lepší rozvržení úkolů v týmu dle časového harmonogramu.

Dalším možným způsobem řešení je zkusit kurzy a další školení v oblasti *time managementu, jako způsob řešení efektivního využívání času*. Time management řeší právě problémy, týkající se nedostatku času zaměstnanců, kteří se nachází v neustálém časovém presu a díky tomu nemají prostor ani čas si odpočinout. Jedná se o rady, jak lépe využívat svůj čas.

3) Návrh na zlepšení komunikace mezi managementem a zaměstnanci

Jak vyplývá z dotazníku, tak by management TTESA měl změnit postavení ke komunikaci ke svým podřízeným. Je nutné, aby si manažeři uvědomili, že je potřeba vnímat názory svých zaměstnanců. Dále by se měli zbavit sklonů vedoucích k omezování či potlačení vzájemné komunikace.

Dalším návrhem na řešení zjištěných nedostatků komunikace mezi zaměstnanci a managementem je využití **mediace**. Mediaci je jedním ze způsobů řešení sporů čili vyjednávání za účasti neutrální osoby. Neutrální osoba (mediátor) na sebe při mediaci bere tíhu procesu vyjednávání. Mediaci je u nás nově se vyvíjející metoda řešení interpersonálních konfliktů.

Mediátor je nestranný odborník, který není zodpovědný za to, co si obě strany dohodnou, ale za to jak k dohodě dospějí. Mediátoři v ČR se sdružují do Asociace mediátorů České republiky. Jde o nevládní organizaci, která sdružuje profesionální mediátory. Většina jejich členů jsou zkušení odborníci, držitelé řady mezinárodních certifikátů v oblasti komunikace, řešení konfliktů, vyjednávání a mediaci.

Tím, že mediátor umožní zaměstnancům se spoluúčastnit se na vyřešení konfliktu, zvyšuje tím jejich důvěru. Hlavním přínosem mediaci je skutečnost, že dokáže motivovat a inspirovat zúčastněné, jak komunikovat při konfliktech, jak konfliktní situace a spory ve firmě řešit. Při mediaci nejde jenom o hledání optimální dohody, ale také spíše o šetření vztahu mezi zaměstnanci. Z dlouhodobé spolupráce je dobrý pracovní vztah bez komunikačních bariér důležitou podmínkou pro vytvoření pracovního prostředí bez napětí. Konflikty, které efektivně může řešit mediaci, jsou spory mezi zaměstnanci, zaměstnanci a zaměstnavateli a spory mezi jednotlivými útvary.

Pro tuto firmu by bylo vhodné zvolit poradenství a konzultaci nabízenou Asociací mediátorů České republiky, a v rámci porady, kde by se sešli členové/zaměstnanci každého oddělení a vedoucí manažer, by se probraly aktuální současné problémy. A pomocí konzultace by se následně vyřešily problémy a zlepšila by se tím efektivita komunikace a vztahy na pracovišti.³⁴

4) Porady

Dalším zjištěným nedostatkem byla neefektivita porad. Porada by měla znamenat pro všechny členy společnosti setkání týmu se zaměřením na spolupráci. Porady by měly být i zdrojem inspirace, motivace, osobního růstu, pochopení a vytváření vztahů vzájemné důvěry.

Management by se měl zaměřit na efektivitu porad a porady provádět v rámci každého oddělení minimálně jednou měsíčně, kde se určí jasné úkoly zaměstnanců a vyřeší se případné problémy v rámci týmu ihned. Zaměstnanci by měli mít možnost vyjádřit se zpětně ohledně efektivit porad pomocí hodnocení.

5) Motivace

Motivace by měla spojovat zájmy zaměstnanců a firmy. Zaměstnanci shledávají, že jejich návrhy na zlepšení či jejich připomínky jsou často jen formálně podporovány, ale dále se s nimi nepracuje, což vyvolává nedostatečnou motivaci pro zaměstnance, jakkoliv se snažit navíc.

³⁴Asociace mediátorů české republiky [online]. [vid. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.amcr.cz/sluzby-konzultace/>

Zaměstnanci chtějí od pracovního vytížení nejen peníze, ale také pocit cítit se smysluplně, bezpečně, být členy týmu. Manažeři by se proto měli snažit hodnotit kladně jakýkoliv návrh na zlepšení podmínek. A vymyslet systém odměn pro aktivní zaměstnance. Neměli by zavrňovat žádné připomínky zaměstnanců. Tyto připomínky by si měli vyslechnout a dál s nimi pracovat.

6) *Zlepšení systému přesčasů*

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že systém přesčasů je špatně nastaven. Už z příručky pro zaměstnance vyšlo najevo, že přesčasové hodiny do 150ti hodin ročně jsou zahrnuty ve mzdě. V japonských firmách je známo, že kladou velký důraz na pracování i mimo pracovní dobu. Proto přesčasy jsou, zde běžné. Tento systém vyplácení přesčasů by se měl vylepšit. Návrhem na vylepšení tohoto systému by měl být větší výběr benefitů, pokud zaměstnanci dosáhnou velkého počtu hodin mimo pracovní dobu. Toto vylepšení by bylo pro ně větší motivací.

7) *Interkulturní vzdělávání*

V TTESA se projevil názor, že komunikace mezi zaměstnanci a japonským managementem je způsobená kulturní odlišností. Proto návrhem na zlepšení komunikace by bylo interkulturní vzdělávání nejen současných/příchozích zaměstnanců, ale také japonského managementu. Interkulturní vzdělávání je nový obor, který se také začíná prosazovat v ČR. Pomáhá k ulehčení činnosti a působení mezinárodních pracovních týmů, nebo týmů zahraničních firem. Hlavním cílem tohoto vzdělávání je, jak se lépe porozumět se svými kolegy z různého kulturního prostředí. Jak lépe předcházet nedorozuměním, komunikačním šumům a pochopit kulturní rozdíly v chování lidí rozličných kultur.

4.1 Náklady spojené s návrhy na zlepšení zjištěných nedostatků

Některé návrhy vyžadují náklady a čas na jejich realizaci. Prvním návrhem na zlepšení zjištěných nedostatků byl časopis InTouch v češtině. Pro překlad tohoto časopisu by bylo možné využít služby internetového portálu Lingvus.cz. Lingvus.cz je služba, která nabízí vyhledání solidního překladatele a překladu textu do češtiny do 24h. Zároveň po nahrání

textu nabízí porovnání ceny ostatních překladatelů a na zákazníkovi je, pak konečně vybrání překladatele. Obrázek 15 znázorňuje proces lingvus.cz.



Obrázek 15. Jak funguje Lingvus.cz

Zdroj: <http://lingvus.com/cs/project/create>

Recenze na internetovou službu Lingvus.cz:

„Když hledám řešení pro konkrétní služby nebo produkt, je pro mě důležitá kvalita, záruka, možnost výběru, doporučení a cena. Lingvus je pro mě spojení toho všeho a ještě mi ušetřil i čas.“

Po nahrání anglické verze časopisu InTouch služba Lingvus.cz vygenerovala překlad tohoto časopisu za 150 Kč/ 1 normostranu. Časopis InTouch má 6 stránek čili celkové náklady by vyšly na 900 Kč za překlad. Jiné společnosti za tento překlad chtěli 300-400 Kč za jednu normostranu. Vytisknutí a sešití 1kusů časopisu by dle kalkulace vyšlo na 350 Kč/kus. Jako úspora nákladů by bylo, kdyby se tento časopis naskenoval a poslal interní poštou všem zaměstnancům. A nechaly by se natisknout tři kopie, které by byly k dispozici na recepci, nebo v kuchyňce, kam zaměstnanci chodí denně. Celkové náklady na 3 kusy časopisu by vyšly na 1950 Kč.

Druhým návrhem řešení na efektivní využití času byl kurz time managementu. Tyto kurzy se pohybují v cenovém rozmezí od 1500-5000 Kč/os. Záleží na počtu uchazečů, jelikož čím více se jich účastní, tím větší jsou pak slevy na tyto kurzy. Doba kurzů se pohybuje od 9-16h. Počet účastníků těchto kurzů je max. 14-20.

Třetím návrhem na zlepšení komunikace byla zvolena mediace. Jedno mediační sezení trvá cca 3hodiny a cena těchto sezení se pohybuje kolem 600-1500 Kč/hod.

Tabulka 7 zobrazuje pak soupis veškerých nákladů spojených s realizací návrhů na odstranění zjištěných nedostatků komunikace. V tabulce se vyskytují nejen náklady, ale i čas spojený s tímto doporučením.

Tabulka 7 Náklady spojené s návrhy na odstranění zjištěných nedostatků

| Návrh | Náklady spojené s realizací návrhu | Faktor času |
|---|--------------------------------------|----------------------------------|
| <i>Časopis InTouch v češtině</i> | 1950 Kč-3kusy | Překlad-24h. Tisknutí-1/2 dny |
| <i>Kurzy time managementu</i> | 1kurz/1os.-1500/5000 Kč | 1 den |
| <i>Konzultace nabízená Asociací mediátorů České republiky</i> | 1 mediační sezení- 1800Kč/4500 Kč | 3hodiny |

Zdroj: vlastní práce

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu firemní kultury se zaměřením na komunikaci ve firmě Toyota Tsusho Europe S.A. Tato analýza se prováděla pomocí dotazníkového šetření. Na základě podkladů z dotazníkového šetření byl zjištěn současný stav a byly navrženy doporučení pro zlepšení systému firemní komunikace a firemní kultury.

Práce byla rozdělena na dvě části. Cílem první části bylo popsání teoretických východisek komunikace a firemní kultury a jejich význam pro spokojenost zaměstnanců. Vzájemnou propojenost mezi komunikací a firemní kulturou se zaměřením na specifika japonské firemní kultury a komunikace.

Praktická část byla zaměřena na popis obecné charakteristiky společnosti TTESA. Také byla charakterizována její činnost, základní principy a systém firemní komunikace, kterými se odlišuje od jiných společností. Pomocí dotazníkového šetření byl zjištěn současný stav komunikace ve firmě a odlišnosti v komunikaci mezi zaměstnanci a japonským managementem. Na základě výsledků dotazníkového šetření byly shrnuty nedostatky, související s neefektivní komunikací. Na konci praktické části byla pak navržena opatření na eliminaci zjištěných nedostatků.

Tyto výsledky dotazníkového šetření i spolu s návrhy na jejich eliminaci, budou předloženy vedení firmy. Pomocí návrhů by mělo dojít nejen ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců, ale také jejich nadřízených.

Komunikace a firemní kultura spolu velice souvisí. Díky efektivní komunikaci dochází ke zlepšení podvědomí zaměstnanců o firemní kultuře. Pokud zaměstnanci nastupují do mezinárodní společnosti, měli by si uvědomit kulturní odlišnosti této společnosti a také jaká specifika sebou jiná kultura přináší. Vylepšením systému firemní komunikace a pochopení kulturních odlišností vedou k úspěšnosti firmy.

Seznam použité literatury

Monografie

VYSEKALOVÁ, J., *Image a firemní identita*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2790-5

TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6

VYMĚTAL J., *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha:Grada publishing a.s., 2008. ISBN:978-80-247-2614-4

HORÁKOVÁ I., D. STEJSKALOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9

BYSTROV V., RŮŽIČKA M. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-210-4104-8

PRUCHA J., *Interkulturní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-210-4104-8

GULLOVÁ S. *Mezinárodní obchod a diplomatický protokol*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3777-5

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2004

VÁGNER, I., *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3.vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004, ISBN 80-210-3536-6

HOFSTEDE, G., *Kultury a organizace- Software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007. ISBN-80-86131-70-X

SKALICKÝ, J. a kol. *Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi*. 2001, s. 97.

LISBETH, C. *Intercultural Organizational Communication: Five Corporate Cases in Japan*. 1.vyd. Denmark: Copenhagen Business school Press, 2006. ISBN 87-630-0160-8

ŠTRACH, P., *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 80-247-0405-6

KUMUGA, F., *Unmasking Japan Today: The Impact of Traditional Values on Modern Japanese Society*. 1.vyd. Westport: Greenwood Publishing Group, Inc., 1996. ISBN 0-275-95144-8

KOCIANOVÁ, R., *Personální řízení východiska a vývoj*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN-978-80-247-3269-5

LIKER, J., *THE TOYOTA WAY*. The McGraw-Hill Companies, Inc., 2012. ISBN 978-0-07-179650-7

HOLÁ, L., *Mediace v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3134-6

SRPOVÁ, J. a kol., *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3

ŠTRACH, P., *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 80-247-0405-6

Elektronické dokumenty

Asociace mediátorů české republiky [online]. [vid. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.amcr.cz/sluzby-konzultace/>

GoogleDisk [online]. [vid.2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.google.com/intl/cs/drive/start/apps.html#product=docs>

ŠIMÁKOVÁ M., *Pracovní návyky v multikulturním prostředí*. Měsíčník HR Management [online]. 2010,[vid. 2011-05-06]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/aktualne/215-pracovni-navyky-v-multikulturnim-prostedí>

KATO S., *Hou-Ren-Sou: A recipe for Japanese (Over) Communication*. [online]. 2011, [vid.2011-05-06]. Dostupné z: <http://shinobukato.com/2011/10/24/hou-ren-sou-a-recipe-for-japanese-over-communication/>

JASON K., *Value of Hourensou-Whats That You Ask?*. [online]. 2010,[vid. 2011-04-06]. Dostupné z: <http://worklifekaizen.wordpress.com/2010/01/06/value-of-hourensou-whats-that-you-ask/>

BARTEL, A. *Intercultural Learning in Global Teams*.Management International Review, 2006. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/docview/202736492/13DA78568DC46640204/16?accountid=17116>

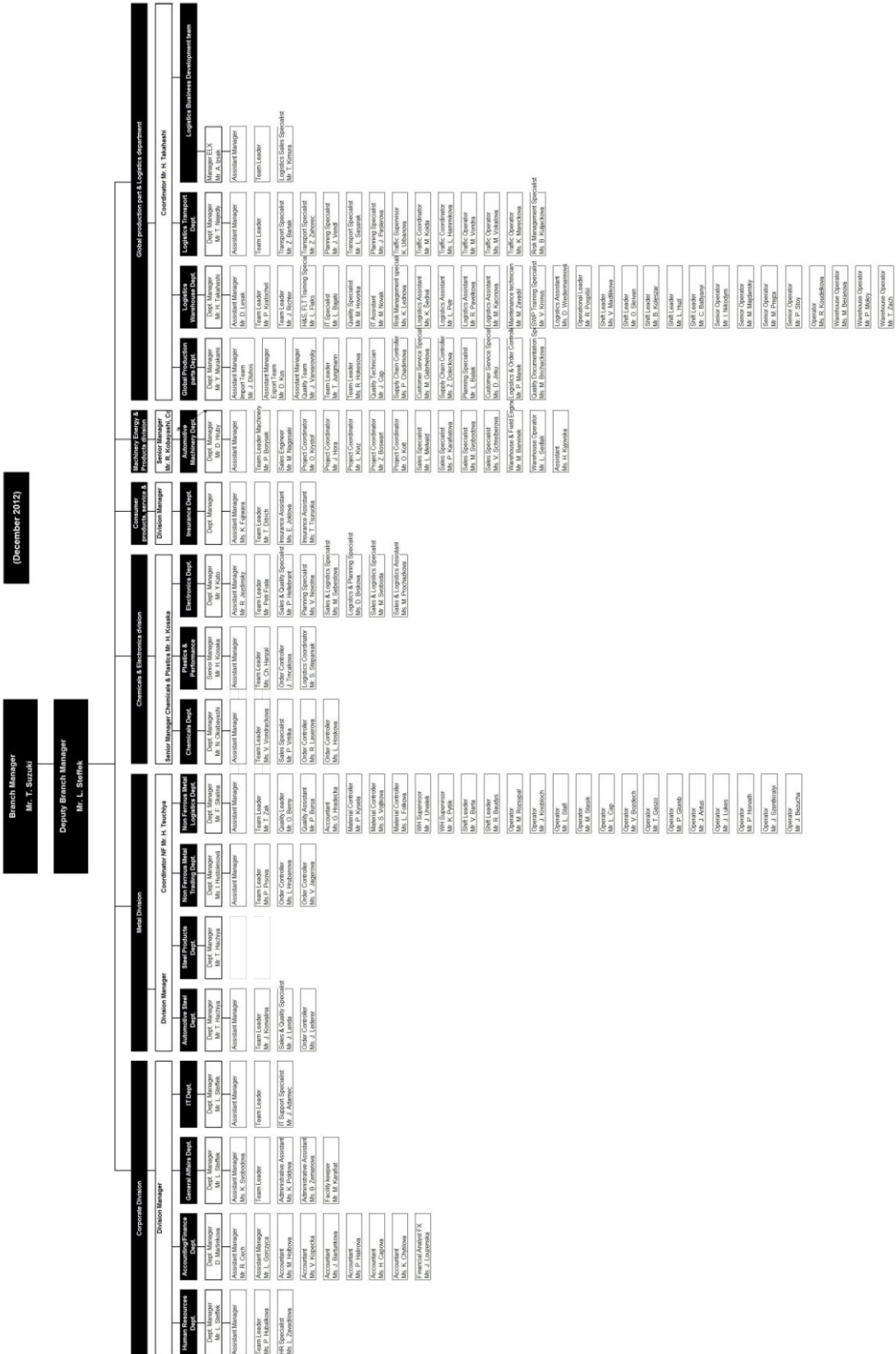
Jiné dokumenty

TTESA dokumety

Seznam příloh

| | |
|--|----|
| Příloha 1-Organizační struktura TTESA..... | 80 |
| Příloha 2-Dotazník 1-Komunikace a efektivita systému vnitrofiremní komunikace v TTESA | 81 |
| Příloha 3-Dotazník II-Specifika japonské firemní kultury a komunikace v TTESA | 87 |

Příloha 1-Organizační struktura TTESA



Příloha 2-Dotazník 1-Komunikace a efektivita systému vnitrofiremní komunikace v TTESA

Dobrý den,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce zadané na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci a slouží k výzkumu komunikace a firemní kultury ve Vaší společnosti. Dotazník je zcela anonymní. Kompletní výsledky budou využity pouze v rámci této diplomové práce, případně poskytnuty kompetentním osobám, které je budou moci využít ke zlepšení Vašich podmínek v TTESA.

Pokud není uvedeno jinak, vyberte jednu odpověď, která nejlépe odpovídá situaci ve Vaší firmě nebo oddělení.

Moc Vám děkuji za Váš čas strávený vyplněním tohoto dotazníku

Pavla Rakovická

1) Pohlaví:

- ☐ Žena
- ☐ muž

2) Pro společnost pracuji:

- ☐ méně než jeden rok
- ☐ 1-3 roky
- ☐ 3-5 let
- ☐ více než 5let

3) Vaše nejvyšší ukončené vzdělání

- ☐ Základní
- ☐ Vyučen
- ☐ Středoškolské
- ☐ vyšší odborná škola
- ☐ vysokoškolské

- 4) *Jsou Vám známy a srozumitelné vize, strategie a hodnoty společnosti, pro kterou pracujete?*
- ☐ určitě ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ určitě ne
- 5) *Domníváte se, že je interní komunikace ve firmě nastavena dobře a funguje efektivně (firemní setkání, porady, manuály, informační a komunikační technologie – telefony, počítače)?*
- ☐ určitě ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ určitě ne
- 6) *Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal(a)? (možno více odpovědí)*
- ☐ více porad
 - ☐ více firemních akcí
 - ☐ pravidelné e-mailové zpravodajství o tom, co se děje ve firmě
 - ☐ firemní časopis v ČR
 - ☐ více informací na intranetu
 - ☐ žádné
- 7) *Které komunikační prostředky používáte nejčastěji? (možno více odpovědí)*
- ☐ Rozhovor
 - ☐ Email
 - ☐ Email
 - ☐ Telefon
 - ☐ Intranet
 - ☐ Videokonference
 - ☐ Nástěnka

8) *Jaké jsou vztahy komunikace ve Vaší firmě?*

- ☐ Formální
- ☐ spíše formální
- ☐ spíše neformální
- ☐ neformální

9) *Získáváte při komunikaci od svých pracovníků zpětnou vazbu IHNED?*

- ☐ Ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

10) Pokud máte nejasnosti týkající se Vaší práce, víte vždy na koho se obrátit?

- ☐ Ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

11) Jaké překážky vy sám(a) vidíte v interní komunikaci mezi Vámi a firmou, resp. managementu?

- ☐ spíše neochota, nezájem
- ☐ nedostatek času
- ☐ nevidím, s komunikací jsem spokojen(a)
- ☐ jiné

12) S jakými problémy v komunikaci se nejčastěji setkáváte s MANAGEMENTEM v TTESA?

| |
|--|
| |
|--|

13) S jakými problémy v komunikaci se nejčastěji setkáváte v rámci pracovního TÝMU v TTESA?

14) S jakými konflikty v komunikaci se setkáváte v TTESA?(možno více odpovědí)
osobní konflikty

- ☐ technické problémy (počítače, telefony...)
- ☐ odlišné priority
- ☐ čas
- ☐ jiné:

15) Pokud shledáváte slabé stránky v komunikaci v TTESA co byste sám/a navrhl/a pro její zlepšení?

16) Jaké je poskytování informací o aktuálním dění v podniku?

- ☐ Dobré
- ☐ spíše dobré
- ☐ spíše špatné
- ☐ špatné

17) Stává se ve Vaší firmě, že důležité informace k Vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje?

- ☐ většinou nestává, pokud se to někdy stane, zeptám se odpovědného manažera
- ☐ stává se to často, hned to s kolegy probíráme a zeptáme se odpovědného manažera
- ☐ stává se to často, hned to s kolegy probíráme a neptáme se raději

18) Jsou Vám poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce VČAS?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

19) Dostáváte dostatek informací o tom, jak dobře vykonáváte svou práci?

- ☐ Ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

20) Vyberte možnost, která nejlépe charakterizuje Vaše porady?

- ☐ vysoký informační přínos v efektivním čase
- ☐ vysoký informační přínos, ale neefektivně využitý čas
- ☐ nízký informační přínos, ale efektivně využitý čas (málo informací, ale včas ukončená)
- ☐ nízký informační obsah a zdloouvavá

21) Jak často se účastníte porad?

- ☐ Denně
- ☐ jednou týdně
- ☐ jednou měsíčně

22) Myslíte si, že Vám práce pro TTESA dává záruku dlouhodobého a perspektivního zaměstnání?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

23) Jste spokojen/a se vztahy a spoluprací s Vašimi spolupracovníky?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

24) Jaký je v TTESA přístup k připomínkám nebo návrhům na zlepšení?

- ☐ Podporují se a oceňují
- ☐ Formálně se podporují, dále se s nimi nepracuje
- ☐ Nepodporují se

Moc Vám děkuji za Váš čas strávený vyplněním tohoto dotazníku

Příloha 3-Dotazník II-Specifika japonské firemní kultury a komunikace v TTESA

Dobrý den,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce zadané na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci a slouží k výzkumu komunikace a firemní kultury ve Vaší společnosti. Dotazník je zcela anonymní. Kompletní výsledky budou využity pouze v rámci této diplomové práce, případně poskytnuty kompetentním osobám, které je budou moci využít ke zlepšení Vašich podmínek v TTESA.

Pokud není uvedeno jinak, vyberte jednu odpověď, která nejlépe odpovídá situaci ve Vaší firmě nebo oddělení.

Moc Vám děkuji za Váš čas strávený vyplněním tohoto dotazníku

Pavla Rakovická

1) Pohlaví:

- ☐ Muž
☐ Žena

2) Pro společnost pracuji:

- ☐ méně než jeden rok
☐ 1-3 roky
☐ 3-5 let
☐ více než 5let

3) Jak byste charakterizovali japonský management v TTESA?

| | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| jsou pečliví | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | jsou nedůslední |
| vše mají předem naplánované | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | nic neplánují |
| mají smysl pro detail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | vše vnímají v souvislostech |
| jsou týmoví hráči | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | pracují jen sami za sebe |
| jednají velmi emocionálně | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | nedávají najevo své pocity |
| jsou dochvilní | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | chodí všude pozdě |
| dodržují termínů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | nedodržují stanovené termíny |
| rychle se rozhodují | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | na rozhodnutí potřebují mnoho času |

4) Jak byste charakterizovali český management ?

| | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| jsou pečliví | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | jsou nedůslední |
| vše mají předem naplánované | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | nic neplánují |
| mají smysl pro detail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | vše vnímají v souvislostech |
| jsou týmoví hráči | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | pracují jen sami za sebe |
| jednají velmi emocionálně | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | nedávají najevo své pocity |
| jsou dochvilní | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | chodí všude pozdě |
| dodržují termínů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | nedodržují stanovené termíny |
| rychle se rozhodují | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | na rozhodnutí potřebují mnoho času |

- 5) *Vnímáte nějaké problémy při komunikaci s japonským managementem?*
- ☐ ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Určitě ne
- 6) *Myslíte si, že problémy v komunikaci s japonským managementem je způsobena jazykovou bariérou?*
- ☐ Určitě ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Určitě ne
- 7) *Myslíte si, že problémy v komunikaci s japonským managementem je způsobena odlišnou kulturou?*
- ☐ Určitě ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Určitě ne
- 8) *Všimli jste si, že japonský management špatně zvládá hlučnost pracovního prostředí?*
- ☐ Určitě ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Určitě ne
- 9) *Měli jste někdy problém s vyjádřením souhlasu od japonského managementu?*
- ☐ Určitě ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Určitě ne
- 10) *Přišlo Vám, že jednání s japonským managementem je příliš zdlouhavé bez efektu vyřešení daného problému?*
- ☐ Určitě ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Určitě ne
- 11) *Vyjádril se někdy japonský management, že je s vámi nespokojený?*
- ☐ Určitě ano
 - ☐ Spíše ano

- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

12) Vyjádřil se někdy český management, že je s Vámi nespokojený?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

13) Jste srozuměni s principy Hou-ren-su?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

14) Jste srozuměni s principy Genji-Genbutsu?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

15) Využili jste někdy princip 5S?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

16) Je na Vás vyvíjen tlak z pohledu časové tísně? Netrávíte v práci příliš mnoho času?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

17) Jste dostatečně ohodnoceni za Vaše přesčasy?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

18) Setkali jste se někdy s diskriminací žen ze strany japonského managementu?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne

- ☐ Určitě ne

19) Jedná s Vámi japonský management raději nepřímo obklikou (emailem)?

- ☐ Přímé jednání
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Určitě ne

20) Jedná japonský management jinak s lidmi, kteří pracují ve firmě již několik let a jinak nováčky?

- ☐ Určitě ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Určitě ne

21) Jedná japonský management jinak se ženou než s mužem?

- ☐ Určitě ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Určitě ne

22) Jedná japonský management jinak se staršími kolegy a jinak s mladšími?

- ☐ Určitě ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Určitě ne

Moc Vám děkuji za Váš čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.